



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Omorganiseringen av underveistjenesten i Norge

MBA i Luftfartsledelse HHB Bodø
Emnekode: BE326E

Bernt Tore Larsen



Forord

Underveistjenesten i Avinor er som de fleste andre organisasjoner i stadig endring, og jeg har de siste årene vært delaktig i disse endringene. En større reorganisering har nå startet og denne oppgaven tar for seg akkurat denne reorganiseringen der tre kontrollsentraler skal organiseres som en enhet. Det har vært veldig spennende og utfordrende å jobbe med denne masteroppgaven, og jeg håper produktet kan gi lærdom og inspirasjon til de som skal lede organisasjonen videre.

Det har nå gått snart tre år siden jeg startet mine studier ved Universitetet i Nordland. Studiene har vært veldig interessante, relevante og lærerike. Selv om det til tider har vært tøft å få tiden til å strekke til når man jobber full stilling i tillegg til studier, ville jeg ikke ha vært foruten disse årene. Jeg har fått muligheten til å knytte veldig mange nye kontakter og har fått et utvidet kontaktnett, da spesielt innenfor luftfart, men også innenfor andre bransjer.

Jeg vil takke min arbeidsgiver Avinor for at jeg har fått tilpasset mitt arbeidsskjema slik at jeg har kunnet være med på samlinger og ta mine eksamener. Takk også til alle respondenter som tok seg tid til å svare på min undersøkelse, uten dere hadde jeg ikke kunnet utarbeide denne masteroppgaven. Jeg retter også en stor takk til min veileder Gisle Solvoll ved Universitetet i Nordland for kyndig og konstruktiv veiledning. Til slutt vil jeg takke min ektefelle for all hjelp og forståelse når det har vært tøffe tak for å komme seg gjennom deler av studiet. Tusen takk til dere alle!

Bodø, 6. juni 2014

Bernt Tore Larsen

Sammendrag

Formålet

En omfattende omorganisering av underveistjenesten i Norge er i gang, der tre kontrollsentraler i Oslo, Stavanger og Bodø skal forenes til en enhet. Formålet med oppgaven er at det som kommer fram i denne forskningen skal kunne brukes konstruktivt av lederne i den nye organisasjonen. Ved å innhente empiri fra de som jobber ved de tre kontrollsentralene diskuteres teori rundt endringsledelse og motstand mot endring, sett i lys av det respondentene har svart. Det er også et mål at de funn som blir gjort i forbindelse med denne forskningen skal kunne brukes i andre bedrifter og organisasjoner som er inne i, eller står ovenfor en liknende endringsprosess.

Problemstillingen

Denne forskningen tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

”Hvordan kan omorganiseringen av underveistjenesten i Norge gjennomføres for å unngå konflikter og minimere motstand mot endring?”

Undersøkelser er gjort for å finne ut hvordan flygeledere og lufttrafikkjenestefullmektiger som i dag arbeider ved de tre kontrollsentralene opplever endringsprosessen som er i gang.

Metoden

Empirien i denne forskningen er innhentet ved hjelp av et blandet forskningsdesign, der elementer av både kvalitativ og kvantitativ metode er brukt i et spørreskjema som ble sendt ut per e-post. Denne spørreundersøkelsen ble sendt ut til de 338 flygelederne og lufttrafikkjenestefullmektigene som i dag jobber ved de tre kontrollsentralene, med en svarprosent på 24,6%. Som underlag for diskusjonen av resultatene er det blitt gjort en litteraturgjennomgang for å finne relevante teorier som igjen har vært grunnlaget for en analysemodell.

Resultatene

For at denne endringsprosessen skal bli en suksess forutsettes det at den nye ledelsen tar visse steg for å unngå konflikter og minimere motstand mot endring. Tre enheter med mulige ulikheter i arbeidsmiljø og kultur skal forenes til en enhet på en felles plattform. Empirien viser at så langt kunne informasjonsflyten vært bedre, og respondentene ønsker hyppig informasjon og kommunikasjon med ledelsen i denne prosessen. Det er ønskelig at dette skjer gjennom personalmøter primært, og per e-post og intranett sekundært. Empirien viser også at

det ønskes at denne prosessen blir en evolusjon med bred deltakelse fra de ansatte. Respondentene vil være delaktige og være med på å skape sin fremtidige arbeidsplass. Ved hjelp av analysemodellen dras det fram åtte suksessfaktorer som ledelsen bør ta hensyn til, samt ti områder som kan skape motstand mot endring, altså konfliktområdene.

Først og fremst savnes det at enhver endring blir gjort rede for på en god måte, slik at alle er med på hvorfor endringen skjer. Visjonen for endringsprosessen ser også ut til å være for svakt profilert og gjort rede for. Empirien viser videre at det er viktig at endringene blir godt forankret på alle produksjonsstedene og at alle ansatte blir kjent med hverandre, hverandres enheter og utfordringer gjennom CRM eller liknende. Det er også viktig at det blir satt av tilstrekkelig med ressurser, da enkelte enheter i dag har for lite ressurser til å gjennomføre pålagte oppgaver. Siden en endringsprosess vil kreve mer ressurser i en periode anses dette som en av de større utfordringene for at prosessen skal lykkes.

Abstract

The purpose

A comprehensive reorganization of the enroute air traffic service in Norway is ongoing, where three Area Control Centers in Oslo, Stavanger and Bodø shall be unified into one unit. The purpose of the thesis is that what appears in this research can be used constructively by the leaders of the new organization. By obtaining empirical data from those who work at the three ACCs, theory about change management and resistance to change is discussed and compared to the respondents answers. It is also a goal that the findings made in connection with this research can be used in other enterprises and organizations that are in, or are facing a similar transformation.

The issue

This research is based on the following:

"How can the reorganization of the enroute air traffic service in Norway be done to avoid conflicts and minimize resistance to change?"

Studies have been done to find out how air traffic controllers and air traffic assistants currently working at the three control centers are experiencing the process that is running.

The method

The data in this research have been obtained by using a mixed research design, where elements of both qualitative and quantitative methods have been used in a questionnaire that was sent out by e-mail. This survey was sent out to the 338 air traffic controllers and air traffic assistants who currently work at the three control centers, with a response rate of 24.6%. As a basis for discussion of the results it has been made a literature review to find relevant theories which have been the basis of an analysis model.

The results

In order for this process to be successful it is assumed that the new management needs to take certain steps to avoid conflicts and minimize resistance to change. Three units with possible differences in work environment and culture should be united to one unit on a common platform. The data shows that so far it could have been a better flow of information, and the respondents request frequent information and communication with the management regarding this process. It is desirable that this information is given and communications is done through

staff meetings primarily and per e-mail and intranet secondary. The data also show that it is desired that this process is an evolution with broad participation from the employees. The respondents want to be involved and participate in creating their future workplace. By using the analytical model there are eight success factors that the management should take into account, as well as ten areas that may create resistance to change, thus the conflict areas.

First and foremost, it is important that any changes are well explained, so that everyone understands why change occurs. The vision for the process also seems to be too weak profiled and accounted for. The data also shows that it is important that changes are well anchored at all production sites and that all employees are familiar with each other, each other's units and challenges through CRM or similar activities. It is also important that sufficient resources are provided, as some units have insufficient resources to carry out assigned duties today. Since a process of change in a period will require more resources, it is regarded as one of the major challenges for the process to succeed.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over figurer	vii
Oversikt over tabeller	ix
Begrepsavklaringer.....	x
Oversikt over appendiks	xiii
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering	3
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Oppgavens struktur og avgrensing	8
2.0 Teoretisk forankring	10
2.1 Endringsledelse.....	10
2.2 Motstand mot endring	17
2.3 Analysemodell	19
2.4 Oppsummering	21
3.0 Forskningsdesign og metode.....	24
3.1 Forskningsdesign, kvalitativ eller kvantitativ metode	24
3.2 Datainnsamling	25
3.3 Populasjon og utvalg.....	26
3.4 Spørreskjemaet	27
3.5 Analyseteknikk	30
3.6 Reliabilitet og validitet.....	31
3.7 Begrensninger og evaluering av metode.....	33
3.8 Oppsummering	33
4.0 Resultater	35
4.1 Svarprosent og bortfallsanalyse.....	35
4.2 Koding og organisering.....	38
4.3 Respondentenes synspunkter.....	38
4.3.1 Dagens situasjon	39
4.3.2 Problemstillinger knyttet til omorganiseringen	41
4.3.3 Tre kontrollsentraler blir én	49
4.3.4 Fasiliteter, miljø og kultur	55
4.3.5 Lokal ledelse og Take-Off 05	60
4.3.6 Fag- og opplæringsavdelingen.....	63
4.3.7 Kommentarer eller innspill til undersøkelsen.....	71
4.4 Oppsummering	71
5.0 Diskusjon	76
5.1 Suksessfaktorer	76
5.2 Konfliktområder	81
5.3 Gjennomføringsstrategi for omorganisering	84
5.4 Oppsummering	88
6.0 Konklusjon	92
Litteraturliste	95
Appendiks 1	96
Appendiks 2	107

Oversikt over figurer

Figur 1-1:	Kart over Avinors lufthavner.	Side 1
Figur 2-1:	Fire hovedtyper endringsstrategier.	Side 14
Figur 2-2:	Kotters åtte trinn for vellykket endring.	Side 17
Figur 2-3:	Kotters åtte trinn for vellykket endring – suksessfaktorer for vellykket omstilling/endring.	Side 20
Figur 2-4:	Kotters åtte trinn for vellykket endring kombinert med Jacobsen & Thorsviks ti grunner til motstand mot endring.	Side 20
Figur 2-5:	Analysemodell.	Side 21
Figur 4-1:	Prosentvis fordeling av respondenter per enhet.	Side 36
Figur 4-2:	Prosentvis fordeling av respondenter per arbeidsgruppe.	Side 37
Figur 4-3:	Respondentenes vurdering av ressurstilgangen for å gjennomføre pålagte oppgaver. Prosent.	Side 39
Figur 4-4:	Respondentenes vurdering av mulighetene for effektivisering av egen enhet. Prosent.	Side 40
Figur 4-5:	Respondentenes vurdering av konsekvenser for egen stilling. Prosent.	Side 41
Figur 4-6:	Respondentenes vurdering av ønske om å beholde egen stilling. Prosent.	Side 42
Figur 4-7:	Respondentenes vurdering av flytting av egen stilling. Prosent.	Side 43
Figur 4-8:	Respondentenes vurdering av mottatt informasjon. Prosent.	Side 43
Figur 4-9:	Respondentenes vurdering av delaktighet i prosessen. Prosent.	Side 45
Figur 4-10:	Respondentenes vurdering av skisserte endringer. Prosent.	Side 46
Figur 4-11:	Respondentenes vurdering av mulighet for suksess. Prosent.	Side 50
Figur 4-12:	Respondentenes vurdering av ulikheter i arbeidsmåte. Prosent.	Side 54
Figur 4-13:	Respondentenes vurdering av ulikheter i fasiliteter og tilbud. Prosent.	Side 56
Figur 4-14:	Respondentenes vurdering av ulikheter i arbeidsmiljø. Prosent.	Side 57
Figur 4-15:	Respondentenes vurdering av ulikheter i kultur. Prosent.	Side 58
Figur 4-16:	Respondentenes vurdering av supervisorenes rolle. Prosent.	Side 60
Figur 4-17:	Respondentenes vurdering av tillit til informasjon fra lokal ledelse. Prosent.	Side 60

Figur 4-18:	Respondentenes vurdering av skisserte endringer i fag- og/eller opplæringsavdelingen. Prosent.	Side 64
Figur 4-19:	Respondentenes vurdering av tillit til informasjon fra avdelingsleder. Prosent.	Side 65
Figur 4-20:	Respondentenes vurdering av mulighet for suksess for fag- og opplæringsavdelingen. Prosent.	Side 66
Figur 4-21:	Respondentenes vurdering av ulikheter i arbeidsmiljø i fag- og opplæringsavdelingen. Prosent.	Side 69
Figur 4-22:	Respondentenes vurdering av ulikheter i kultur i fag- og opplæringsavdelingen. Prosent.	Side 70
Figur 5-1:	Analysemodell.	Side 76

Oversikt over tabeller

Tabell 4-1: Ranging av kanaler for informasjon om endringsprosessen. Side 46

Begrepsavklaringer

<i>AFIS</i>	Aerodrome Flight Information Service <ul style="list-style-type: none">- Ved en del norske flyplasser ytes kun flygeinformasjons- tjeneste og alarmtjeneste til luftfartøyer før avgang, på manøvreringsområdet og under flyging innenfor et avgrenset område
<i>ATCC</i>	Air Traffic Control Centre <ul style="list-style-type: none">- Kontrollsentralene i Bodø, Stavanger og Røyken, Oslo er alle ATCC-er, også betegnet som ACC (Area Control Centre)
<i>ATM</i>	Air Traffic Management <ul style="list-style-type: none">- Luftfartsledelse
<i>CRM</i>	Crew Resource Management <ul style="list-style-type: none">- Også kjent som TRM = Team Resource Management
<i>EC</i>	Executive Controller <ul style="list-style-type: none">- Flygeleder som har ansvaret i en sektor
<i>EC/PC</i>	Executive Controller/Planner Controller <ul style="list-style-type: none">- Konsept der to flygeledere arbeider sammen i en sektor
<i>Enroute</i>	Underveistjenesten
<i>ETP</i>	Enhetens Treningsprogram <ul style="list-style-type: none">- Beskriver all form for trening og opplæring ved den enkelte enhet
<i>Fagdag</i>	Teoretisk dag i forbindelse med PFO
<i>FDO</i>	Flight Data Operator <ul style="list-style-type: none">- Lufttrafikkjenestefullmektig i operativ posisjon
<i>Flysikringstjeneste</i>	Lufttrafikkjenester, kommunikasjons-, navigasjons- og overvåkningstjenester, værvarslingstjenester for luftfart og flygeinformasjonstjenester
<i>Hospitering</i>	Observering av arbeid, oftest i operativ posisjon
<i>LoA</i>	Letter of Agreement <ul style="list-style-type: none">- Avtaler mellom lufttrafikkjenesteenheter

<i>Lufttrafikkteneste</i>	Fellesbetegnelse for flygeinformasjonstjeneste, alarmtjeneste og flygekontrolltjeneste. Sistnevnte omfatter områdekontrolltjeneste, innflygingskontrolltjeneste og tårnkontrolltjeneste
<i>Lufttrafikktenestefullmektig</i>	Arbeidsgruppe som har en støttefunksjon for flygelederne i operativ posisjon, kan forkortes LTT-fullmektig
<i>Norsk Flygelederforening</i>	Flygeledernes fagforening, kan forkortes NFF
<i>Norway ACC</i>	Navn på den nye enheten for underveistjenesten
<i>Operativ Leder</i>	Ny tittel for den som skal lede en sektorgruppe
<i>Operativ Sjef</i>	Nåværende tittel for nestkommanderende ved kontrollsentralene
<i>Operativ Støtte</i>	Nytt navn på fag- og opplæringsavdelingen for Norway ACC
<i>Operativt Konsept og fremtidig ATM-system</i>	Prosjektnavn for omorganiseringen av underveistjenesten og anskaffelsen av nytt ATM-system
<i>PC</i>	Planner Controller <ul style="list-style-type: none"> - Flygelder som bistår EC i sektor, oftest tar denne hånd om kommunikasjonen per telefon og til tilgrensende sektorer
<i>PFO</i>	Periodisk Faglig Oppdatering <ul style="list-style-type: none"> - Regelmessig vedlikehold og kontroll av lufttrafikktenestepersonells teoretiske kunnskaper og praktiske ferdigheter.
<i>Produksjonsstyring</i>	Ny avdeling som skal ha ansvar for ressursstyring og -allokering i nye Norway ACC
<i>Sektorgruppe ACC Nord</i>	Ny betegnelse på Bodø Kontrollsentral / Bodø ATCC. Oslo Kontrollsentral Røyken får to sektorgrupper; TMA og ACC Øst. Stavanger Kontrollsentral kommer til å hete Sektorgruppe ACC Vest
<i>Sektor</i>	En definert del av et kontrollområde, en kontrollsone eller et manøvreringsområde der det ytes flygekontrolltjeneste
<i>Sekvensering</i>	Når to eller flere luftfartøy blir instruert på en slik måte at de kan opprettholde en viss avstand fram til det første flyet lander

<i>Sjefflygeleder</i>	Nåværende tittel for sjef ved kontrollsentralene
<i>Supervisor</i>	Operativ team/skiftleder i kontrollrommet
<i>Take-Off 05</i>	Innsparingsprosjekt som Avinor gjennomførte tidlig på 2000-tallet
<i>TMA</i>	Terminal control area
	- Et kontrollområde, vanligvis etablert der flere ATS-ruter løper sammen i nærheten av en eller flere større flyplasser
<i>Underveistjeneste</i>	Flygekontrolltjeneste - områdekontrolltjeneste

Oversikt over appendiks

Appendiks 1 – E-post med invitasjon til å delta i spørreundersøkelse	Side 96
Appendiks 2 – E-post med purring for å delta i spørreundersøkelse	Side 107

1.0 Innledning

Avinor AS er et statlig aksjeselskap under Samferdselsdepartementet. Oslo Lufthavn AS er et heleid datterselskap. Avinor har i tillegg til ansvaret for de 46 statlige lufthavnene i Norge også ansvaret for flysikringstjenesten, der jeg er ansatt som flygeleder. Flysikringstjenesten i Avinor består av to forretningsområder der Lufttrafikk-tjenesten er ansvarlig for utøvelsen av lufttrafikk-tjeneste i norsk luftrom, inkludert dedikerte deler av luftrommet over Nord-Atlanteren. Denne tjenesten utføres fra de tre kontrollsentralene i Norge; Bodø, Stavanger og Røyken, Oslo. I tillegg yter en lufttrafikk-tjeneste ved 21 kontrollerte flyplasser, inkludert hovedflyplassen i Norge, Oslo lufthavn, Gardermoen. Lufttrafikk-tjenesten yter tjenester både til sivile og militære operatører. Avinor er egenfinansiert gjennom luftfartsavgifter og salg ved lufthavnene, håndterer 46 millioner passasjerer per år og har 3000 ansatte (www.avinor.no, hentet 05.03.2014).

Figur 1-1: Kart over Avinors lufthavner.



Avinor er et konsern som stadig har vært, og fortsatt er, i endring. Å arbeide som flygeleder i Avinor er utfordrende og spennende, mye på grunn av måten tjenesten er bygd opp på. Etter endt utdanning må man gjennomføre tre år med plikttjeneste på tildelt tjenestested. Dette fører til at de fleste ender opp på steder i Norge de ikke har noen tilhørighet til, eller ønsker å bo

resten av sin yrkeskarriere. Et visst antall flygeledere blir derfor hvert år flyttet rundt, noen blir beordret – om de fortsatt er i plikttjenesten, mens de fleste søker seg til et sted de ønsker å bosette seg fast. Fordelingen og omrokkingen av flygelederne i Norge blir basert på et rangeringssystem der alle flygeledere er rangert med et nummer. Den med lavest nummer stiller dermed sterkest når ledige stillinger utlyses.

I februar 2004 vedtok styret i Avinor at Trondheim Kontrollsentral skulle legges ned og at ansvaret for luftrommet skulle flyttes over til Bodø Kontrollsentral (Jølsrud, 2013:247), som en del av innsparingsprosjektet Take-Off 05 hvor målet var å spare inn 400 millioner kroner innen utgangen av 2005. Ingen av flygelederne ved Trondheim Kontrollsentral ønsket i utgangspunktet å flytte til Bodø. I september samme år ble Trondheim Kontrollsentral nedlagt og 16 av de totalt 31 flygelederne ble beordret til Bodø. De øvrige 15 flygelederne ble spredt på andre enheter, noen i Norge og noen i utlandet. Jølsrud skriver videre at hver fjerde av de berørte påberopte seg sosiale hensyn for sine krav om å fravike rangeringssystemet og fortrinnsrett til ledige stillinger ved andre enheter. Det oppstod med dette en konflikt mellom Avinor og flygeledernes fagforening Norsk Flygelederforening (NFF) og mange flygeledere følte seg forbigått i rangeringssystemet grunnet dette. Ifølge Jølsrud krevde NFF innsyn i dokumentasjonsgrunnlaget siden de mente en protokoll med Avinor om personellmessige forhold ved nedleggelsen av Trondheim Kontrollsentral var å anse som en tariffavtale, og at foreningen dermed hadde partsrettigheter. Dette nektet Avinor på da de må ha følt seg rimelig sikker på å ha jussen på sin side, og det generelle konfliktklimaet tilsa ingen kompromisser i utide. NFF tapte saken da de brakte denne inn for Arbeidsretten (Jølsrud, 2013:247).

Utfallet av sammenslåingen av Trondheim og Bodø Kontrollsentral ble at en av sektorene som ble overflyttet fra Trondheim til Bodø ble sterkt underbemannet. Dette i sin tur førte til at sektoren måtte stenges på natten, og flytrafikken dirigert via svensk luftrom, som da også selvsagt mottok inntektene trafikken genererte. Det oppstod alvorlige bemannings- og arbeidsmiljøproblemer i Bodø da det ble vanskelig å bygge opp en felles kultur mellom to ansattegrupper som begge hadde kjempet imot en fusjon og en beordring (Jølsrud, 2013:249). Underbemanningen var det store problemet, og våren 2006 manglet Bodø Kontrollsentral ifølge Jølsrud over 20 av de 67 flygelederne som krevdes ut fra bemanningsplanen. Denne mankoen medførte 900 overtidsvakter i løpet av 20 uker. Årsaken, etter NFFs mening, lå i hasteplaner som ikke holdt mål, og denne analysen fikk tilslutning langt ut over NFFs rekke.

⇒ Av de 16 flygelederne som ble tvangsflyttet til Bodø arbeider kun to fortsatt ved Bodø Kontrollsentral, og enheten har i alle år siden hatt underbemanning.

Mandag 27. september 2004 gav direktøren for flysikringsdivisjonen i Avinor beskjeden om at antallet kontrollsentraler i Norge skulle reduseres ytterligere til kun to (Jølsrud, 2008:233). Dette førte til at de fleste berørte flygeledere ved Oslo Kontrollsentral tok i bruk den såkalte INS 18, en instruks fra regelverket RFL II (Supplerende bestemmelser for Lufttrafikkjenesten, 84-86). Denne beskriver «Bestemmelser vedrørende flygeleders tjenesteutøvelse når sykdom, tretthet m.v. samt bruk av legemidler kan påvirke forholdet.» Videre sier denne at den kan brukes når forhold oppstår som gjør at forutsetningen for å drive operativ flygeledertjeneste ikke anses som oppfylt og det ikke foreligger sykemelding fra lege eller egenmelding. Det tok ikke lang tid før antallet flygeledere som følte seg uskikket til operativ tjeneste var så høyt at luftrommet måtte tømmes og stenges. Dette førte i sin tur til at 40.000 passasjerer ble berørt av den stansen, første høstferiedag i 2004.

Det som hadde blitt bestemt var at Oslo Kontrollsentral, Røyken, skulle legges ned og ansvar for deres luftrom samt personell skulle flyttes og slå sammen med Stavanger Kontrollsentral i 2008. Beslutningen skal ha blitt frarådet fra styret i Flysikringsdivisjonen, men ledergruppen overkjørte dette og satte konsulentenes cost/benefitoppstillinger ut i livet. Direktøren for Flysikringsdivisjonen var en siviløkonom håndplukket til Avinor av Konserndirektør Randi Flesland. Flysikringsdirektør Anne Grette fikk i etterkant sterk kritikk for måten hun presenterte denne avgjørelsen på til personellet ved Oslo Kontrollsentral (Jølsrud, 2013:251). Jølsrud skriver videre at Randi Flesland fikk sterk kritikk for hvordan hun drev frem omstillingsarbeidet på, men et flertall i styret konkluderte med en tillitserklæring. Etter en turbulent periode meldte Anne Grette sin avgang den 16. november 2005, og Randi Flesland forsvant ut av Avinor etter et styremøte 14. desember samme år (Jølsrud, 2013:259-261). Bestemmelsen om at Oslo Kontrollsentral skulle legges ned ble aldri fullført og vi har fortsatt, i alle fall inntil videre, tre kontrollsentraler i Norge.

1.1 Aktualisering

Avinor er igjen inne i en pågående endringsprosess for å omorganisere flysikringstjenesten i Norge. For å møte en fremtidig konkurranse fra andre aktører ved en eventuell konkurranseutsetting ønskes det at man igjen endrer organisasjonen. Europeiske retningslinjer

og endringer i organiseringen av europeisk luftrom påtvinger også endringer. Dagens tre kontrollsentraler drives som tre ulike enheter, med en sjef, sjef, fagsjef og opplæringsleder. Over enheten finnes en områdeleder som har ansvaret for alle de tre enhetene.

Det ble i 2012 etablert et eget program som skulle ivareta alle aspekter ved endringene, ”Operativt Konsept og fremtidig ATM-system” (ATM = Air Traffic Management). Et delprosjekt i dette programmet var å se på fremtidig organisasjon av underveistjenesten, det vil si den tjenesten som ytes fra kontrollsentralene. Som beskrevet i innledningen har Avinor historisk sett hatt erfaringer ved en slik omorganisering da Trondheim Kontrollsentral ble vedtatt nedlagt og alt personell ble flyttet til Bodø i 2004. Rundt 200 av Norges 500 flygeledere er ansatt ved én av de tre kontrollsentralene, og sannsynligheten så ut til å være stor for at en god del av dem ville bli berørt av dette endringsprosjektet.

I november 2012 gav prosjektet Operativt Konsept i Avinor ut rapporten ”Midlertidig rapport fra Konseptfasen” som gav føringer for ulike endringer i Flysikringsdivisjonen i Avinor. Nok en gang ble det sett på antall kontrollsentraler i Norge, og det ble satt opp ulike scenarioer som beskrev hvordan utfallet av denne endringsprosessen kunne bli. Parallellen til prosessen under Take-Off 05 prosjekter var veldig klar og tydelig, og det ble samtidig igjen interessant å se på den omfattende endringsprosessen i 2004-2005.

Rapporten var ganske omfattende, og her kommer et lite utdrag av det som var mest relevant for underveistjenesten: (Olsen Skårn, 2012:6-7)

”Endringene som de nye operative konseptene kan innebære vil kreve at det er fokus på den enkelte medarbeider som blir berørt av endringene. Evnen til å realisere eventuelle nye operative konsepter er avhengig av et kollektivt løft fra hele organisasjonen, og da må den enkelte føle trygghet gjennom at den blir sett, anerkjent og ivaretatt.

Konseptalternativene i dette dokumentet har alle ulike fordeler og ulemper, og det har ikke vært mulig å identifisere konsepter som kun har fordeler eller ulemper.

Det presenteres fire ulike konseptalternativer for underveistjenesten:

- *Det etableres en underveistjenesteenhet før konsolidering av den operative produksjonen for å få en enhetlig ledelse av underveistjenesten. Deretter konsolideres*

den operative produksjonen mot ett av dagens tre produksjonssteder. Konsolideringen gjennomføres ved at man først søker å overføre personell som ønsker å flytte frivillig til valgt lokasjon, samtidig som sektorer overføres. All underveistjenesteproduksjon konsolideres i parallell med anskaffelse av fremtidig ATM System slik at dette innføres på valgt fremtidig lokasjon.

- Det etableres en underveistjenesteenhet som lokaliseres i et nybygg i Norge. Produksjonen overføres dit når den nye kontrollsentralen står klar og nytt ATM System er klar for operativ drift.*
- Det etableres en underveistjenesteenhet så raskt som praktisk mulig for å få en enhetlig ledelse av underveistjenesten. Denne enheten har to produksjonssteder, en for Sør-Norge og en for Nord-Norge. Produksjonen for Sør-Norge skal omfatte alle de tre høytrafikkerte strekninger Oslo – Stavanger, Oslo – Bergen og Oslo – Trondheim slik at man legger til rette for en standardisering og harmonisering på de mest trafikkerte rutene. All produksjon av underveistjenesten konsolideres mot to av dagens tre kontrollsentraler og skal skje i parallell med anskaffelse av fremtidig ATM System slik at dette innføres på valgte fremtidige lokasjoner.*
- Det etableres en underveistjenesteenhet så raskt som praktisk mulig med produksjon ved dagens tre kontrollsentraler. Det konsolideres delvis ved å endre sektorsammensetning slik at produksjonen for de tre mest trafikkerte rutene Oslo – Stavanger, Oslo – Bergen og Oslo – Trondheim skjer fra maksimalt to produksjonssteder. Denne konsolideringen skjer ved at de som frivillig ønsker å flytte får gjøre det så raskt som praktisk mulig.”*

Den endelige avklaringen på fremtidens organisasjon kom i september 2013 da det ble bestemt hvilken løsning man gikk for. Det siste scenarioet som er nevnt i rapportutdraget over ble løsningen, det skal etableres en underveistjenesteenhet så raskt som praktisk mulig med produksjon ved dagens tre kontrollsentraler i Bodø, Stavanger og Oslo, Røyken. Dette innebærer at de største endringene skjer i administrasjonen, og organisasjonen skal rigges slik at man får et klarere skille mellom produksjonen, det vil si underveistjenesten som flygelederne leverer, og de administrerende funksjonene innen fag- og opplæring. Det blir ikke gjort noe med sektorinndelingen for å få til at håndteringen av de tre mest trafikkerte rutene skjer fra to produksjonssteder i denne omgang.

Jeg er i dag Opplæringsleder ved Bodø Kontrollsentral, og jeg og min avdeling vil bli berørt av disse endringene. Det samme gjelder øvrig ledelse ved enheten samt Fagavdelingen. Opplæringsavdelingen består i dag av 2,5 årsverk fordelt på 5 personer, mens Fagavdelingen er noe større med 6,25 årsverk fordelt på 11 personer. I tillegg kommer Operativ Sjef og Sjefsflygeleder samt en rådgiver som fungerer som kontorstøtte. En liknende organisering finner man ved Stavanger Kontrollsentral, mens antallet hoder er en god del større ved Oslo Kontrollsentral i Røyken. Opplæringsavdelingen på Røyken består av 4 helstillinger pluss en innlånt ressurs som hjelper til med produksjon av simulatorøvelser. Fagavdelingen på Røyken består av 5,9 årsverk fordelt på 10 personer.

I desember 2013 ble det opprettet et prosjekt med mandat til å utarbeide en rapport som skal beskrive organisasjonen innen fag- og opplæring ved de tre kontrollsentralene. Dette for å finne eventuelle quick-wins man kan få ved å gjøre mindre endringer i organisasjoner, samt flaskehalser som man må få løst for at organiseringen skal bli bedre. Siden fag- og opplæringsavdelingene skilles ut som en egen avdeling i underveistjenesten, og skal være den avdelingen som ansvarer for fagfunksjoner og opplæring ved de tre produksjonsstedene, vil dette bli et viktig arbeidsdokument for fremtidens leder for fag- og opplæringsavdelingen. De tre Opplæringslederne gikk gjennom alle oppgavene som avdelingene i dag utfører, og dro ut de oppgaver som ikke trenger flygelederkompetanse. Disse oppgavene kan flyttes over til nye funksjoner som for eksempel kan benevnes kontorstøtte og sertifikatansvarlig. Disse funksjonene foreslås flyttet over til en ny avdeling som skal opprettes som benevnes som Produksjonsstyring, som skal disponere alt personell innen underveistjenesten. Erfaringene etter Take-Off 05 viser at dette vil bli en viktig funksjon for å sikre en stabil produksjon når organisasjonen nå skal endres. Det er uttalt at ingen skal behøve å flytte på grunn av endringene vi nå står ovenfor, men noen av de administrative funksjonene vil bli sentralisert.

Foruten Produksjonsstyring som skal disponere ressursuttaket til daglig drift, fag- og opplæring, prosjekter og annet, etableres det en Operativ Leder for hver av produksjonsstedene, som vil bli benevnt som Sektorgruppe ACC Nord, ACC Øst, ACC Vest og TMA. Denne Operative Lederen vil erstatte dagens Sjefflygeleder og Operativ Sjef, og noe av ansvaret disse har i dag vil flyttes over til Supervisorene som styrer den daglige driften i de ulike kontrollrommene. Det vil bli 4 Operative Ledere, en i Bodø, en i Stavanger og to i Oslo der underveistjenesten blir en sektorgruppe mens innflygningskontrollen til Oslo Lufthavn, Gardermoen og Farris vil bli en egen sektorgruppe. Den siste av fremtidens 6 avdelinger

innen underveistjenesten vil bli Operativ Støtte som er den nye benevnelsen på fag- og opplæringsavdelingen.

En omfattende endringsprosess er i gang, Leder Enroute (=Underveistjenesten) og Assisterende leder Enroute er allerede ansatt, og i løpet av første kvartal 2014 vil leder for både Produksjonsstøtte og Operativ Støtte komme på plass. Oppbyggingen og endringen av disse avdelingene vil da starte. I løpet av andre kvartal 2014 vil Operativ Leder for de fire produksjonsstedene ansettes, og lederne av de 6 avdelingene i den nye organisasjonen vil da være på plass. Et av målene med denne omorganiseringen er at alle skal begynne å jobbe på samme måte, slik at forskjellene man i dag opplever på leveransen av tjenester fra de tre kontrollsentralene skal forsvinne. Det samme gjelder for både ressursbruk samt fag- og opplæringsavdelingene som skal forenes i en avdeling som skal lære av hverandre og gjøre ting likt. Erfaringsdeling og samorganisering skal styrke organisasjonen og gjøre oss bedre og klare for å møte en eventuell fremtidig konkurranseutsetting. Under Take-Off 05 ble 16 flygeledere beordret til Bodø, uten at de i utgangspunktet ønsket å flytte. Dette hadde store konsekvenser for arbeidsmiljøet. En av utfordringene man nå står ovenfor er at tre kontrollrom med ulike arbeidsmiljø og rutiner skal bli til ett kontrollrom.

Et mål er at de funn som blir gjort i forbindelse med denne oppgaven kan brukes også i andre bedrifter og organisasjoner som er inne i, eller står ovenfor en liknende endringsprosess.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i kapittel 1.1 ønsker jeg å bruke følgende problemstilling i min forskning:

”Hvordan kan omorganiseringen av underveistjenesten i Norge gjennomføres for å unngå konflikter og minimere motstand mot endring?”

Problemstillingen vil være relatert til ulike aspekt rundt endringsledelse og motstand mot endring. Ved å undersøke hvordan flygelederne og lufttrafikkjenestefullmektigene som i dag jobber ved de tre kontrollsentralene opplever den prosessen som er i gang, håper jeg å finne interessante funn som fremtidig ledelse kan ta med seg i denne endringsprosessen. Jeg kommer til å se på situasjonen både for interessentene, det vil si de som i dag er i ledelsen, i

fag- og opplæringsavdelingene og alle som er sysselsatt i selve produksjonen, det vil si supervisorer, flygeledere og lufttrafikktenestefullmektiger.

Spørsmål jeg ønsker besvart er blant annet:

- ✚ Hvordan skape mest mulig endringsvillighet blant de ansatte?
- ✚ Hva skal til for at det skal være aktuelt for de som innehar disse stillingene i dag å flytte på seg?
- ✚ Hva kan lederne gjøre for at denne prosessen skal bli gjennomført mest mulig smertefritt?
- ✚ Hva er det viktig for ledelsen å fokusere på i forbindelse med omorganiseringen, sett fra de ansattes side?
- ✚ Hvilken informasjon er det viktig for den enkelte å få fra ledelsen underveis?
- ✚ Hvordan bør lederne håndtere endringene som underveistjenesten står ovenfor for å minimere motstand mot endring?
- ✚ Hva er det viktig å tenke på når tre ulike organisasjonskulturer og arbeidsmiljø skal smelte sammen på en ny plattform?

1.3 Oppgavens struktur og avgrensning

Denne oppgaven skal ta for seg omorganiseringen av underveistjenesten i Norge i forhold til endringsledelse og motstand mot endring. Om mulig ønsker jeg å trekke paralleller fra forrige gang det ble gjennomført liknende endringer i Avinor til den endringsprosessen organisasjonen nå er inne i. Ved å studere måten det ble ledet på i perioden 2004-2005, samt å se på hva dagens ledere og ansatte tenker om prosessen som nå er i gang håper jeg på å finne lærdom som ledere i den nye underveistjenesten i Avinor, og også andre ledere, kan ha bruk for.

Studiet vil foregå ved at jeg undersøker hvordan de som er ansatt som flygeledere og lufttrafikktenestefullmektiger ved de tre kontrollsentralene opplever denne endringen. Denne prosessen er en interessant og omfattende prosess.

Kapittel to i denne oppgaven, "Teoretisk forankring", tar for seg teorier rundt endringsledelse og motstand mot endring, for å danne et grunnlag for videre arbeid med oppgaven. Kapittel tre, "Forskningsdesign og metode" beskriver hvilket forskningsdesign som er valgt, hvordan

datainnsamlingen har foregått og hvordan utvalget ble gjort. Kapitlet tar videre for seg metodologien og analyseteknikken samt ser på reliabilitet, validitet, begrensinger og evaluering av metoden. Kapittel fire, "Resultater", består av empirien fra spørreundersøkelsen, koding og organisering av både statistikk og sitater fra de åpne spørsmålene som stilles. Kapittel fem, "Diskusjon", tar for seg diskusjon og tolkning av funn, sett i lys av analysemodellen og forskningsspørsmålene. Kapittel seks, "Konklusjon", konkluderer oppgaven i korte trekk.

2.0 Teoretisk forankring

Dette teorigapittelet tar for seg noen teoretiske perspektiver som er aktuelle i forhold til studiens problemstilling, da det finnes en stor mengde å ta av. Sentrale teorier rundt de to temaene endringsledelse og motstand mot endring presenteres her.

2.1 Endringsledelse

Det er flere som har definert begrepet endringsledelse, følgende definisjon kommer fra Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo (2007:17):

”Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensbetingelser gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling. Dette innebærer at vi setter endringsledelse i et strategisk perspektiv.”

De mener videre at alle endringer som gjennomføres skal settes i et overordnet perspektiv, enten de er rettet mot å skape bedre arbeidsbetingelser, å skape bedre lønnsomhet, å skape bedre produkter eller å tilpasse organisasjonen nye rammebetingelser. Alle endringene som gjøres er rettet mot å sikre en fremtidig eksistens for organisasjonen. Dette forutsetter at organisasjonen er i stand til å utvikle og bevare positive relasjoner til alle sine interessegrupper.

Hennestad, Revang & Strønen (2012:82) sier at ledere ofte sier at ”alt” er endringsledelse i dag, siden de mener at ting er i utvikling og endrer seg hele tiden. Dette har de for så vidt rett i, men forfatterne reserverer begrepet endringsledelse for å betegne *en styrt endring av organisasjoner* (Hennestad et al, 2012:87). Videre følger det at endring handler om å få organisasjonen til å fungere på en annen måte i forhold til omgivelsene (Hennestad et al, 2012:129). Endringsledelse handler også om å lede prosessen å komme fra nåværende situasjon til en fremtidig ønsket situasjon. Man må utvikle en forståelse for hva den ønskede situasjonen skal være, og definere hvordan man kommer seg over det gapet som finnes mellom dagens situasjon til den ønskede (Hennestad et al, 2012:140-141).

Et interessant perspektiv er å sammenligne ønsket fremtidig situasjon som en visjon.

Kollektive handlinger skal utvikles fra ideer om en ønsket fremtid. Hennestad et al bringer på banen fire sentrale aspekter i endringsledelse (2012:153):

- Å skape og forme visjonen

- Å kommunisere visjonen
- Å bygge oppslutning til og involvering i visjonen
- Å organisere mennesker og hva de gjør, slik at det bygger opp under visjonen

De lager et hovedpoeng rundt det at visjonen og denne oppslutningen må henge sterkt sammen.

Det finnes ulike typer av endring og endringer kan ta ulike former. Jacobsen & Thorsvik (2007:352-354) trekker fram at man kan analysere endring langs flere dimensjoner:

Dimensjon 1: Revolusjon versus evolusjon.

Dimensjon 2: Reaktiv eller proaktiv.

Dimensjon 3: Endringens innhold.

Ser man på den første dimensjonen så kan en revolusjon være en organisatorisk enhet som blir nedlagt og flyttet til et helt annet sted i landet i løpet av noen få måneder. En endring som ville ha blitt beskrevet som en evolusjon ville derimot ha tatt lang tid og vært mer som en naturlig utvikling med flere små steg. Den andre dimensjonen går på om endringen er basert på forventninger eller om den er en reaksjon på endrede forhold. Førstnevnte beskriver en proaktiv endring, mens den andre viser til en reaktiv endring. Jacobsen & Thorsvik viser til at man kan kombinere en proaktiv, strategisk endring og ende opp med en reorientering som er store, proaktive endringer der organisasjonen gjennomgår omfattende omstruktureringer. Den siste dimensjonen tar for seg endringens innhold, og her blir det trukket frem om endringen er strukturell eller kulturell. Jacobsen & Thorsvik (2007:354) hevder at endring i formelle strukturer ofte vil følges av kulturendringer, mens kulturelle endringer kan ofte følges av endringer i strukturen. Om to enheter blir slått sammen fører dette ofte til en stor endring i strukturen i organisasjonen, og fører dermed til en kulturendring når to ulike organisasjonskulturer innen samme organisasjon blir slått sammen.

Alvesson (2002:238) hevder at de fleste managementorienterte betraktningsmåter fremhever tanken om en enhetlig og enestående organisasjonskultur som lar seg forme etter ledelsens intensjoner. Dette vil si at de ansatte bør være nokså like for å la seg styre av ledelsen. Om de ikke skulle være like blir alle inngrep fra ledelsens side med ett mer kompliserte. Om forskjellige grupper har forskjellige kulturelle forestillinger kan de tenkes å reagere forskjellig på de samme handlingene og tiltakene. Alvesson mener videre at man må bruke mye tid og anstrengelser på å klargjøre misforståelser, forhandle om forskjellige oppfatninger og løse konflikter som har sin opprinnelse i kulturelle forskjeller.

Roos, Von Krogh & Roos (2005:185) påpeker at selve bedriftskulturen spiller en viktig rolle når man skal iverksette en strategi. De mener videre at dersom strategien ikke stemmer overens med bedriftskulturen, kan det oppstå konflikter og problem. Siden en organisasjon kan være kompleks med en rekke faktorer som gjensidig påvirker hverandre, vil det sjelden være mulig å endre noe på et område som ikke påvirker andre områder. De skriver som følger: *”Bedriftskulturen består i stilen, holdningene og omgangstonen som påvirker og styrer relasjonene mellom mennesker i organisasjonen. Her inngår blant annet felles vurderinger, ledelsesprinsipper, tradisjoner, bedriftsmyter, språk og sjargong, etiske standarder og så videre.”* Videre menes det at jo bedre strategien stemmer overens med bedriftskulturen, jo raskere og smidigere går iverksettelsen. En sterk bedriftskultur fører ofte til engasjerte ansatte, og selve bedriftskulturen kan bidra til å motivere medarbeiderne.

Roos et al drar fram motivasjon som en viktig faktor for at en endringsprosess skal fungere (Roos et al, 2005:184). De mener lederne må påse at de ansatte er motiverte og engasjerte i arbeidet med å gjennomføre strategien. Det er viktig at lederne inspirerer de ansatte og utfordrer dem til å gjøre sitt beste gjennom å involvere dem i beslutninger om hvordan de skal utføre jobben sin. Det dras fram viktige faktorer som påvirker de ansattes motivasjon, som verdsetting fra omgivelsene, sosiale relasjoner, ansvar, selvoppfyllelse og liknende. En annen viktig faktor som kan forbedre motivasjonen til den enkelte er et effektivt belønnings- og insentivsystem. De mener videre at insentivsystemet bør utformes slik at kun de som oppnår de planlagte resultatene blir premiert. Samtidig er det viktig at ikke-monetære belønninger som å gi ros og vise at en verdsetter en person, konstruktiv kritikk og større ansvar for personlig utvikling også er viktige faktorer for motivasjonen.

Kommunikasjon er en faktor som kan være veldig viktig for å få gjennomføre en endringsprosess. *”Effektiv kommunikasjon er svært viktig for iverksettelsen av den valgte strategien”* mener Roos et al (2005:185). Avhengig av størrelsen på organisasjonen eksisterer det ulike behov for hvordan kommunikasjonen bør foregå. I en stor bedrift er det viktig at det brukes en strukturert kommunikasjon for å forsikre seg om at alle forstår og for å løse eventuelle misforståelser og tvetydigheter. I mindre organisasjoner kan det være unødvendig med en inngående formell kommunikasjon. Det fremheves at en strukturert kommunikasjon fremfor alt sikrer en skikkelig koordinering av organisasjonen. Viktig er det også at lederne med jevne mellomrom informerer organisasjonen om fremskritt og om endringer i

målsettingene. Årsaken til dette er at det er viktig å spre en positiv ånd i organisasjonen, der en får en følelse av at mål blir nådd. Roos et al sier også at om organisasjonen er velinformert blir den også mer fleksibel om endringer i omgivelsene skulle kreve at bedriften forandrer strategisk retning. Motivasjon blir også skapt i bedriften med en mer effektiv kommunikasjon.

Det de fleste av oss tenker på når vi snakker om endring av og i organisasjoner er planlagte endringer mener Jacobsen & Thorsvik (2007:360). Årsaken til endring er at sentrale aktører i en organisasjon analyserer interne og eksterne faktorer og ser behovet for en endring. Disse setter så opp en strategi og en handlingsplan, og så prøver de å tilpasse strukturen og kulturen slik at den støtter opp om strategien. Jacobsen & Thorsvik trekker fram tre faser, som i korte trekk beskriver en tilnærmet rasjonell beslutningsprosess :

- | | |
|--------|---|
| Fase 1 | Det skjer en endring, eller man forventer at det skal skje en endring, oftest utenfor organisasjonen men som den må forholde seg til. |
| Fase 2 | De endringer som er skjedd, eller som det forventes skal skje, analyseres av organisasjonen, oftest ledelsen, og man setter opp mål for hvordan man skal forholde seg til dem. |
| Fase 3 | Organisasjonen velger så en struktur og kultur som best tilpasser seg de nye omgivelsene, etter å ha analysert hvordan organisasjonen bør utformes for å møte de nye utfordringene. Det alternativet som er best, eller et som gir en tilfredsstillende løsning, blir så valgt av organisasjonen. |
| Fase 4 | Ved hjelp av ulike strategier blir endringen iverksatt. |

Jacobsen & Thorsvik sier videre at en planlagt endring forutsetter tre sentrale element:

- 1) Organisasjonen må ha et relativt klart mål om hvor den vil.
- 2) Det forutsettes en relativt sikker kunnskap på tre sentrale forhold:
 - a. Behovet for endring.
 - b. Ulike tiltak eller løsninger.
 - c. Hvilke effekter de ulike tiltakene har.
- 3) Det forutsettes at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt.

Det skal mye til for at mennesker har klare mål, full kunnskap om problemer og løsninger og oversikt over sammenhenger mellom tiltak og effekt. Uforutsette hendelser vil oppstå siden de planlagte endringene har måttet basere seg på ufullstendig informasjon. Iverksettings-

problemer vil som regel oppstå når man går fra planer til iverksetting mener Jacobsen & Thorsvik.

Fire ulike strategier for endring blir introdusert av Jacobsen & Thorsvik (2007:364-369) og de mener at endringsstrategier kan klassifiseres langs to dimensjoner der den første er omfang, det vil si evolusjon versus revolusjon som nevnt før i oppgaven. Den andre dimensjonen er om endringsprosessen er basert i samarbeid og konsultasjon eller på ordre og tvang. De kombinerer disse dimensjonene og endrer opp med fire hovedtyper endringsstrategier :

Figur 2-1: Fire hovedtyper endringsstrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2007:364).

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

Videre følger et kort sammendrag av hovedpunktene for de ulike strategiene :

Diktatorisk omforming:

Denne strategien har sitt utspring i det militære og består av faser som en finner igjen i mye av den strategiske litteraturen. Strategien består av tre faser som kan beskrives som følger:

- 1) Analyse av situasjonen fra ledelsens side, det legges vekt på en ekstern analyse (trusler og muligheter) samt en intern analyse (sterke og svake sider).
- 2) Ledelsen fastsetter strategiske mål ut fra denne analysen, det utarbeides delmål og handlingsplaner, delmål konkretiseres og det lages tidsplaner for hvordan gjennomføringen skal skje.
- 3) Hvordan iverksettingen kan gjennomføres analyseres, det legges vekt på hvilke problem som kan oppstå (bl.a. motstand mot endring), og hvordan disse kan unngås eller manøvreres rundt. En kan her utarbeide ulike strategier for å minske motstand.

Jacobsen & Thorsvik påpeker at denne åpner bare i liten grad for alternative synspunkter, deltakelse og innflytelse fra ansatte og medarbeidere. I en slik type strategi vil kanskje mange føle at det er selve gjennomføringen som skaper motstand, ikke selve endringen, siden man blir påtvunget noe uten å ha noe å si selv.

Karismatisk omforming:

Om man har en karismatisk person til å gjennomføre større, revolusjonære endringer kan disse gjennomføres uten motstand, mener Jacobsen & Thorsvik (2007:366). Denne lederen har karismatiske trekk som fører til at han eller hun fremstår som et forbilde for andre. Den karismatiske lederen velger en strategi som ser ut til å ha følgende faser:

- 1) Den karismatiske lederen spiller rollen som dommedagsprofet og skaper sterk misnøye med den nåværende situasjonen. Det dannes dermed en krisestemning som fører til at oppfatningen om at noe må gjøres blir akseptert.
- 2) Den karismatiske lederen kommuniserer en visjon som viser hva man kan oppnå med endringer, og settes i kontrast til hvordan resultatet vil bli uten endringer.
- 3) Den karismatiske lederen viser sterkt personlig engasjement, er konsistent og trekker frem små suksesser for å vise at organisasjonen går i rett retning.
- 4) Den karismatiske lederen blir ofte en rollemodell som de ansatte kan identifisere seg med, og den setter de ansatte i stand til å gjennomføre planer. En sterk drivkraft for de ansatte til å handle slik rollemodellen gjør, kan være nettopp identifikasjon.

For organisasjoner kan det være en utfordring å få dette til å fungere da man ikke kan være sikker på at man har en slik karismatisk leder tilgjengelig, eller om den faktisk vil fungere i den situasjonen organisasjonen er i. En har i mange tilfeller opplevd at denne karismaen er situasjonsspesifikk, og det å få en karismatisk leder fra en annen organisasjon til å fungere i egen kan være vanskelig.

Tvungen utvikling:

Pålegg og ordrer fra ledelsen som del av en endring som skjer i små, sammenhengende steg er tvungen utvikling. Også disse små endringene kan møte motstand fra enkeltpersoner og grupper ifølge Jacobsen & Thorsvik (2007:368). Denne typen endring kan være enkeltjusteringer eller flere små endringer som inngår i en større endringsstrategi. Ofte kan det også være slik at ledelsen setter mål for endringen, og at det blir opp til de lavere nivåene i organisasjonen hvordan man oppnår disse målene. De mener videre at mange små endringer vil gjøre det vanskeligere å skape omfattende allianser som kan motsette seg en endring. Utfallet av alle de mindre endringene blir at det vokser fram en mer omfattende endring. På denne måten virker endringen mer som en evolusjon enn en endring styrt av ledelsen.

Deltakende utvikling:

I den siste typen strategi er det ikke bare ledelsen som gjennomfører endringer, men samtlige i organisasjonen. Alle har et ansvar for organisasjonens utvikling og trekkes inn i endringsprosessene. Jacobsen & Thorsvik (2007:369) skriver at historisk så kan denne strategien ses som en reaksjon på toppstyrte endringsprosesser basert på ordre og tvang.

Et annet interessant aspekt å se på er undersøkelser blant europeiske bedriftsledere for å se hvor stor andel av endringsprosesser som lykkes. Kun én av fem endringsprosesser lykkes, nesten to tredeler medførte noen endringer som man ikke klarte å opprettholde mens 17% overhodet ikke hadde noen effekt (Roos et al, 2005:237). De trekker fram at noe av grunnen kan være menneskets medfødte motstand mot forandringer. Dette fører til at mennesker vil beholde det som har vært, av frykt for det ukjente, og at organisasjoner har en tendens til å forholde seg likegyldig til endring og nærmest apatisk til handling. De sammenfatter med at endringsprosessen må i tillegg overvinne den kompliserte sammenfiltreringen mellom struktur og prosess, makt og innflytelse samt verdier og identitet, på samme måte som Jacobsen & Thorsvik i neste kapittel i denne oppgaven.

Som del av min analysemodell som vil bli presentert senere velger jeg å bruke tidligere Harvard-professor John P. Kotters åtte trinn for en vellykket endring (Kotter 1995:61). Han har laget en modell som består av åtte stadier som beskriver hva som er viktig for å skape vellykkede endringer i organisasjoner. Disse åtte stadiene beskriver en prosess som går over tid, og det er ikke nødvendigvis slik at stadiene trenger å følge hverandre lineært. Stadiene vil kunne overlappe hverandre, og det kan underveis i prosessen være nødvendig å hoppe tilbake til tidligere stadier. Trinnene oversatt til norsk er listet opp i modellen på neste side.

Figur 2-2: Kotters åtte trinn for vellykket endring.

1 Etablere en følelse og forståelse av nødvendighet.
2 Skape en koalisjon av ansvarlige ledere.
3 Utvikle en visjon.
4 Kommunisere forandringsvisjonen.
5 Gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning.
6 Skape kortsiktige gevinster.
7 Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet.
8 Forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur.

I modellen ligger det implisitt en forståelse av at det er mennesker som alltid utfører endringen i praksis. Gjennom å anerkjenne dette faktum, være bevisst på fenomenet motstand, samt legge til rette for involvering og aksept av reaksjoner, er det større muligheter for suksess for endringen.

2.2 Motstand mot endring

Begrepet ”motstand mot endring” er noe som alle som har arbeidet med endring nok har vært borti. Jacobsen & Thorsviks utgangspunkt er at motstand vil være en relativt rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper (2007:361). Dette vil i mange tilfeller ha utgangspunkt i at den enkelte prøver å forsvare seg mot noe ukjent, og ønsker å beholde det som er trygt, godt og noe man mener er riktig. Jacobsen & Thorsvik trekker fram ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå:

- 1) Frykt for det ukjente.
- 2) Brudd på en psykologisk kontrakt.
- 3) Tap av identitet.
- 4) Symbolsk orden endres.
- 5) Maktforhold endres.
- 6) Krav om nyinvesteringer.
- 7) Dobbeltarbeid (i en periode).
- 8) Sosiale bånd brytes.
- 9) Utsikter til personlig tap.
- 10) Eksterne aktører ønsker stabilitet.

Når det gjelder det første punktet vil jo all endring føre til at man konfronteres med noe ukjent, og den situasjonen man befinner seg i vil bli endret. Om man føler angst som følge av en endring, kan dette føre til motstand mot endring senere. Punkt nummer to tar opp det at en endring kan føre til brudd på en psykologisk kontrakt. I en etablert organisasjon vet alle hva de skal gjøre og hvor de er plassert i forhold til hverandre. Etter en endring kan dette ha blitt endret, der både en ansettelseskontrakt og en psykologisk kontrakt forandrer seg. Med en psykologisk kontrakt mener man de uskrevede forventningene som finnes mellom hvert medlem av organisasjonen, lederne og andre i denne organisasjonen.

En endring av en organisasjon kan føre til at man får nye arbeidsoppgaver, og man kan føle at det man har drevet med før har vært meningsløst. På denne måten kan man kjenne at man har mistet litt av sin egen identitet. Jacobsen & Thorsvik tar også opp dette at den symbolske ordenen endres, det kan være seg at man for eksempel må flytte kontor. Det faste meningsmønsteret som er opparbeidet over lang tid kan brytes som følge av en organisasjonsendring. Dette kan føre til motstand mot endring. Når en organisasjon endrer seg vil også maktforholdene endre seg, og dette kan føre til sterk motstand mot å endre noe. Men kan være redd for å miste sin maktposisjon i organisasjonen, at man må gi fra seg beslutningsmyndighet eller mister retten til å delta i ulike beslutningsfora.

På grunn av at den kunnskap og kompetanse man har opparbeidet seg kan bli overflødig ved en organisasjonsendring, kan det bli krav om nyinvesteringer i egen kompetanse. Dette er også en medvirkende årsak til at enkelte viser motstand mot endring. Endringsprosesser vil som regel kreve ekstra ressurser da man må både holde eksisterende aktiviteter gående samtidig som man får nye oppgaver som følge av endringen. Dette dobbeltarbeidet som oppstår i en periode kan føles slitsomt for noen, og man vil derfor reagere og mene at endringsprosesser er for arbeids- og ressurskrevende. Studier viser ifølge Jacobsen & Thorsvik at en av de sterkeste kildene til motstand mot endring er frykten for at tette sosiale bånd skal brytes. Man kan ende opp med å miste kontakt med kollegaer man har jobbet med lenge, og måtte arbeide sammen med andre som man kanskje ikke går så godt overens med.

For enkelte vil en endring føre til at man mister jobben og blir arbeidsledig, og man vil dermed få et stort personlig tap. Om organisasjonen blir flatere i strukturen vil også mulighetene for å avansere oppover i organisasjonen bli mindre, noe som for enkelte kanskje er veldig uheldig. En naturlig reaksjon blir da å motsette seg endring. Det siste punktet som de

tar opp er at enhver endring også vil ha konsekvenser for eksterne aktører. En endring kan føre til at den innfallsporten aktøren hadde til organisasjoner kan forsvinner eller endre seg, og dette kan føre til at også eksterne aktører vil føle motstand. Denne modellen vil jeg bruke som del av min analysemodell, en beskrivelse av denne følger i neste delkapittel.

Jacobsen & Thorsvik (2007:364) hevder at de aller fleste endringer vil møte motstand, om ikke like mye til enhver tid. De mener at jo større og mer omfattende endringen er, og jo flere grupper som påvirkes av den, desto sterkere vil nok motstanden bli. For de som skal finne en endringsstrategi blir da hovedutfordringen å finne den strategien som kan minimere motstanden, eller å finne en strategi der endringen kan gjennomføres på tross av motstand.

Hovedfunnet i den første (vel)kjente studien av organisasjonsendring, publisert i 1948, er kunnskapen om et en må få folk til å ville forandre seg for å få til endring (Hennestad et al, 2012,178-179). De mener videre at ledere som ikke tenker på en potensiell motstand fort erfarer at ting ikke går etter planen. De påpeker også at selv om man prater direkte til en medarbeider som tilslutter seg endringer kanskje ikke gjør det allikevel. De har et spennende perspektiv der de drar fram fysikken; der det ikke er motstand og friksjon er det heller ingen bevegelse. Både det som understøtter organisasjonens mål og bestrebelser som går imot, er energi – og energi er det som driver organisasjonen. Endringsoppgaven i dette tilfellet blir å omforme negativ energi til positiv energi.

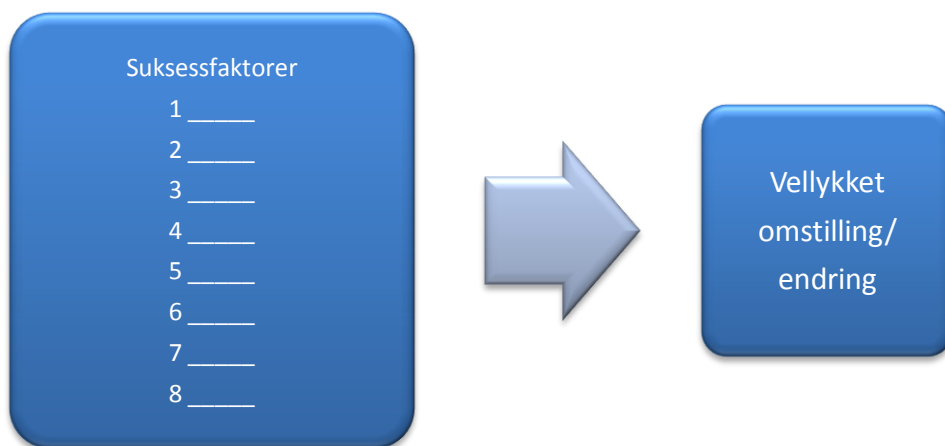
Hennestad et al konkluderer med at mye tyder på at motstand er en viktig del av endringsprosessen (2012:182). Motstand kan føre til at enkelte prosesser blir stoppet eller skrinlagt, men den har også vært årsak til at prosjekter har skutt fart, enten fordi motstanden er overvunnet, eller fordi den ga konstruktive retningsendringer. De mener videre at det er viktig å analysere motstandens natur, form og logikk for å kunne utnytte motstanden konstruktivt i skapende endringsarbeid.

2.3 Analysemodell

Som analysemodell ønsker jeg å kombinere Kotters åtte trinn for vellykket endring med Jacobsen & Thorsviks ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå. Ved å kombinere disse i en egenutviklet modell er målet å kunne analysere resultatene på en strukturert og oversiktlig måte i analysekapitlet.

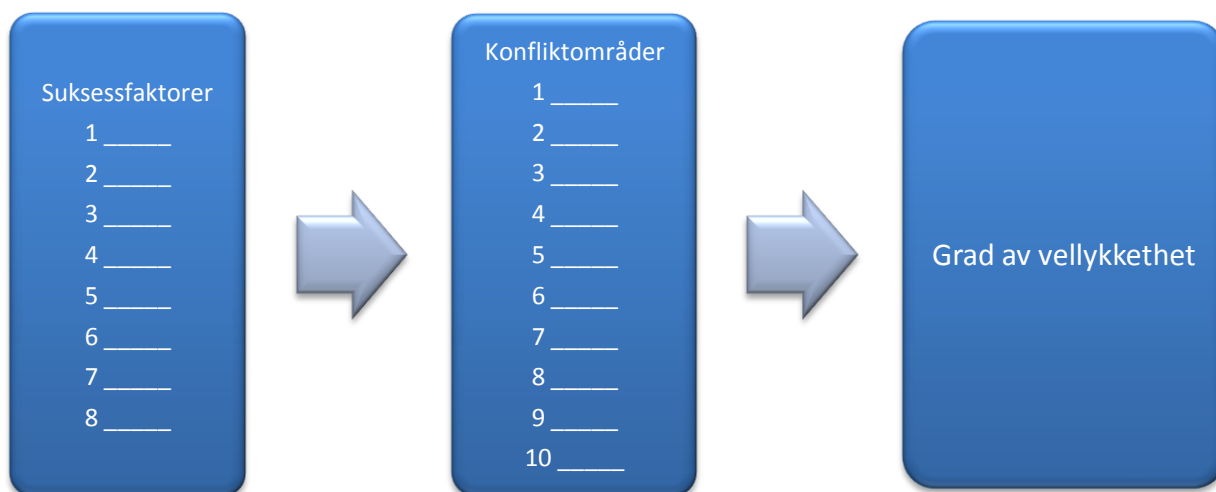
Kotters åtte trinn for en vellykket endring ble presentert i delkapittel 2.1 mens Jacobsen & Thorsviks ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå ble presentert i delkapittel 2.2. Kotters åtte trinn anser jeg som suksessfaktorene, mens Jacobsen & Thorsviks ti grunner anser jeg som konfliktområdene i modellen. Først en figur som viser Kotters modell og at de åtte trinnene som jeg velger å definere som suksessfaktorer kan være medvirkende årsaker til at utfallet blir en vellykket omstilling/endring.

Figur 2-3: Kotters åtte trinn for vellykket endring – suksessfaktorer for vellykket omstilling/endring.



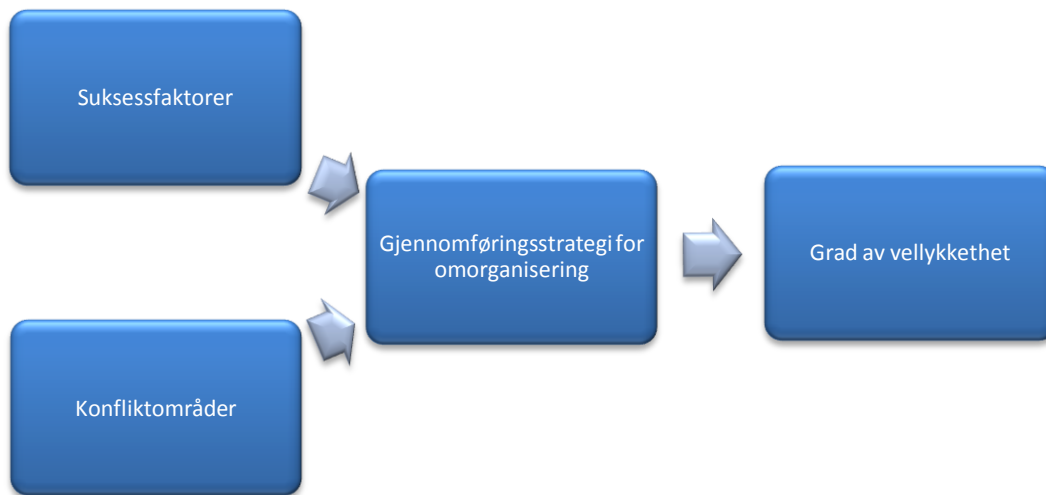
Videre bygger jeg på modellen med de ti grunnene til at motstand mot endring ofte vil oppstå, for å vise at man da kan si noe om graden av vellykkethet for omstillingen/endringen.

Figur 2-4: Kotters åtte trinn for vellykket endring kombinert med Jacobsen & Thorsviks ti grunner til motstand mot endring.



Videre ønsker jeg å få inn en gjennomføringsstrategi for omorganiseringen som et element i modellen, samtidig som at jeg viser at suksessfaktorene og konfliktområdene gjensidig påvirker denne strategien. Den endelige analysemodellen blir dermed seende slik ut:

Figur 2-5: Analysemodell.



Modellen viser en prosess der man ved å følge suksessfaktorene og samtidig arbeide for å minimere antall konfliktområder kan utarbeide en gjennomføringsstrategi for omorganiseringen og dermed øke graden av vellykkethet. Denne graden av vellykkethet avhenger av valgt strategi og konfliktnivået underveis i prosessen.

2.4 Oppsummering

Mange ulike teorier og perspektiver når det gjelder endringsledelse og motstand mot endring har blitt introdusert i dette kapitlet, og danner grunnlaget for undersøkelsene som skal gjøres.

Første del av kapitlet tar for seg begrepet endringsledelse og at alle endringer er rettet mot å sikre en fremtidig eksistens for organisasjonen. Definisjonen til Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo sier at med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensbetingelser gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling. Det strategiske perspektivet introduseres her. Videre tas det opp at et interessant perspektiv er å sammenligne en ønsket fremtidig situasjon som en visjon. Ulike typer av endringer beskrives, der man kan analysere endring langs ulike dimensjoner. Disse dimensjonene er revolusjon versus evolusjon, reaktiv eller proaktiv og endringens innhold.

I kapitlet tas det også opp at organisasjonskultur og ulikheter mellom ulike grupper av ansatte kan være en utfordring da de kan tenkes å reagere forskjellig på de samme handlinger og tiltak. De ansatte bør i utgangspunktet være relativt like om det skal være enkelt for ledelsen å lede dem. Når man skal slå sammen to enheter fører dette til strukturelle endringer, som også fører til kulturendringer siden to ulike organisasjonskulturer slås sammen. Alvessons teorier rundt dette presenteres, da han mener at man må bruke god tid på å klargjøre eventuelle misforståelser, forhandle samt løse konflikter som har sin opprinnelse i kulturelle forskjeller. Roos, Von Krogh & Roos sine vurderinger i forhold til at strategien må stemme overens med bedriftskulturen omtales også. De mener at jo bedre strategien stemmer overens med bedriftskulturen, jo raskere og smidigere går iverksettelsen.

Motivasjon og kommunikasjon er andre viktige faktorer som må være på plass for at en endringsprosess skal kunne gjennomføres. Roos et al mener at om en endringsprosess skal fungere er motivasjon en viktig faktor, og det er viktig at lederne inspirerer og involverer de ansatte i beslutninger som har med hvordan de skal utføre jobben sin. Ulike faktorer som påvirker den enkeltes motivasjon er også tatt med i denne delen av kapitlet. Også kommunikasjon er en viktig faktor i alle endringsprosesser. Roos et al sier her at det eksisterer ulike behov for hvordan kommunikasjonen skal foregå sett i forhold til størrelse på organisasjonen. Kapitlet omhandler ulike aspekter som er viktige når det gjelder kommunikasjon.

Kapitlet tar også for seg beskrivelsen av en planlagt endring og hvilke forutsetninger som må være på plass. Jacobsen & Thorsviks fire ulike strategier for endring introduseres og beskrives. En tilnærmet rasjonell beslutningsprosess beskrives i korte trekk ved hjelp av ulike faser. Sentrale elementer som er en forutsetning for en planlagt endring omtales også. De fire hovedtypene av endringsstrategier, diktatorisk omforming, karismatisk omforming, tvungen utvikling og deltakende utvikling forklares i detalj. Et avsnitt i kapitlet tar for seg hvor stor andel av endringsprosesser som faktisk lykkes. Statistikken kan ikke sies å være god på dette området, og Roos et al trekker fram at noe av grunnen kan være menneskets medfødte motstand mot forandringer.

Det første delkapitlet avsluttes med å se på Kotters åtte trinn for vellykket endring. Dette er en modell som består av åtte stadier som beskriver hva som er viktig for å skape vellykkede endringer i organisasjoner, og er med på å danne grunnlaget for min valgte analysemodell.

Andre del av kapitlet handler om motstand mot endring, og ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå. Jacobsen & Thorsvik trekker fram at motstand vil være en relativt rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper, dette fordi de prøver å forsvare seg mot noe ukjent og heller ønsker å beholde det som er kjent og trygt. Videre i kapitlet beskrives alle disse ti grunnene i detalj, og disse er også med og danner grunnlaget for min analysemodell.

Siste del sier noe om hvilken strategi man bør velge for å minimere eller takle motstand mot endring, samt at det faktisk kan være viktig å ha en viss motstand for å kunne stoppe prosesser eller at de gir konstruktive retningsendringer. Jacobsen & Thorsvik mener at alle endringer nok vil møte motstand, om ikke like mye til enhver tid. Hennestad et al bringer også friksjon på banen, et interessant perspektiv der de bruker fysikken til å beskrive det som skjer i en endringsprosess. Der det ikke er motstand og friksjon, er det heller ingen bevegelse.

3.0 Forskningsdesign og metode

Dette kapittelet tar for seg de metodiske valgene som er grunnlaget for forskningen og analysen av resultatene.

3.1 Forskningsdesign, kvalitativ eller kvantitativ metode

Jacobsen (2005:14) skriver at gjennom å gjennomføre en empirisk undersøkelse, det vil si en undersøkelse om hvordan forholdene faktisk er, kan vi få noen svar på hvilke forklaringer og oppfatninger som er best. Videre kan man da få svar på et eller flere spørsmål, eller få bekreftet eller avkreftet en antakelse. For å belyse de spørsmål og spekulasjoner som ble nevnt i kapittel 1.2 må det velges en undersøkelsesmetode som er egnet til å belyse disse spørsmålene og antakelsene.

Det finnes to ulike strategier for å få tak på virkeligheten ifølge Jacobsen (2005:28), enten deduktiv eller induktiv strategi. Velger man den deduktive strategien går man fra teori til empiri, hvor man først studerer teorien og danner seg et bilde av virkeligheten, for så å gå ut og samle inn empiri. Man ser så om forventningene stemmer overens med virkeligheten man har studert. Velger man den induktive går man ut med blanke ark og tilnærmet åpent sinn og studerer virkeligheten og samler inn data for så å systematisere innsamlet datamateriale. Ut fra dette danner det seg så teorier. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke en deduktiv fremgangsmåte.

Videre må det velges mellom en kvalitativ eller en kvantitativ metode, der problemstillingen jeg har valgt nok fremmer en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, det vil si en blandet metode. Valget når det gjelder forskningsdesign har vært en blanding av et spørreskjema med faste svaralternativ på aktuelle tema, dermed ved bruk av en kvantitativ metode, og spørsmål som vil sidestilles med et dybdeintervju som gir innslag av kvalitativ metode. For å belyse problemstillingen og de spørsmålene som stilles kan det fremkomme mer dyptgående informasjon om man stiller spørsmål som må svares ut med tekst, og det er derfor dette er valgt i tillegg til de spørsmålene som er mer likt et enkelt spørreskjema med et utvalg svaralternativer.

Med forskningsdesign mener en hvordan en ønsker å legge opp datainnsamlingen i prosjektet. Dataene som samles inn skal jo bidra til å svare på problemstillingen, og det er derfor naturlig at selve designet på forskningen må passe med den. Om man har en testende problemstilling så vil det gjerne kreves at man har mange respondenter som testes over relativt små nyanser. Har man derimot en eksplorativ problemstilling så krever denne dybde data fra et mindre antall informanter. Dette er forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode, der den første varianten er kvantitativ, mens den andre er kvalitativ. Her må man ta et valg mellom å innhente en stor mengde, og kanskje mer representative data, om et relativt smalt felt eller dyptgående informasjon om et større tema. Får man dyptgående informasjon om et større tema fra et lite antall informanter mister man imidlertid noe av representativiteten på grunn av få informanter. På grunnlag av denne informasjonen fra informantene må man basere seg på tolkning og subjektiv analyse av dataene basert på eksisterende kunnskap og teori.

I denne oppgaven velger jeg altså å jobbe med et blandet forskningsdesign der jeg samler inn primærdata. Jacobsen (2005:134) hevder at en kvalitativ metode egner seg best når problemstillingen er relativt klar og man har ganske god forhåndskjennskap til det temaet som skal undersøkes. Man må ha klarhet i problemstillingen siden man er tvunget til å kategorisere før en samler inn data. Det er viktig at man er relativt sikre på at de spørsmål som stilles, og de svaralternativene en gir, oppleves som relevante for de som skal svare. Når man ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, for eksempel en holding eller type atferd, er den kvantitative metoden best egnet. Som Jacobsen (2005:131) skriver har et kvalitativt opplegg som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Videre hevder han at den kvalitative metoden egner seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få frem en nyansert beskrivelse av temaet.

3.2 Datainnsamling

Primærdata har blitt samlet inn ved bruk av et spørreskjema der jeg har kombinert lukkede spørsmål med faste svaralternativ og åpne spørsmål som har paralleller til et tematisert kvalitativt dybdeintervju. Det individuelle, åpne intervjuet er nok ifølge Jacobsen (2005:141) den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode. Ved å ta elementer fra dette og kombinere med et spørreskjema basert på kvantitative metoder har jeg fått ut den informasjonen jeg behøver for dette arbeidet. Også primærdata fra de av respondentene som

var berørt, men også sekundærdata, det vil si erfaringer fra Avinors tidligere omstilling, Take-Off 05 i 2004 / 2005 har blitt innhentet.

De kvantitative metodene kalles ekstensive metoder da de tar for seg mange enheter, og er samtidig relativt lukkede da informasjonen som hentes inn er predefinert. Hensikten med en kvantitativ metode sier Jacobsen (2005:235) er å få inn lett systematiserbar informasjon som en kan legge inn på datamaskiner i standardisert form. Jeg har brukt et dataverktøy, QuestBack, for å sende ut spørreskjemaene og samlet inn alle data som jeg behøvde slik at jeg enkelt kunne få oversikt over all informasjon som ble innhentet. Analysen av dataene ble dermed strukturert. På de lukkede spørsmålene har jeg kunnet få ut statistikker, mens på de åpne spørsmålene har jeg sammenstilt alle svar og sett etter fellesnevnerne i det respondentene har svart.

3.3 Populasjon og utvalg

I denne oppgaven er populasjonen for undersøkelsen alle flygelederne og lufttrafikkjenestefullmektiger som arbeider ved de tre kontrollsentralene. Alle som innehar stillinger ved en av de tre kontrollsentralene har fått tilsendt spørreskjemaet, det vil si at både populasjon og utvalg består av de samme personene. En del av populasjonen innehar i dag en lederstilling og noen er ansatt i fag- eller opplæringsavdelingene.

Utvalget består av totalt 338 personer som er fordelt på de tre kontrollsentralene som følger:

- Oslo Kontrollsentral, Røyken: 176 personer
 - o 127 Flygeledere
 - o 49 Lufttrafikkjenestefullmektiger
- Stavanger Kontrollsentral: 69 personer
 - o 51 Flygeledere
 - o 18 Lufttrafikkjenestefullmektiger
- Bodø Kontrollsentral: 93 personer
 - o 58 Flygeledere
 - o 35 Lufttrafikkjenestefullmektiger

3.4 Spørreskjemaet

Utgangspunktet for spørreundersøkelsen var at jeg skrev ned alle aktuelle spørsmål jeg kunne komme på som kunne belyse problemstillingen. Alle disse ble skrevet inn i et EXCEL-ark, der jeg grupperte spørsmål etter hvilke arbeidsgrupper jeg kunne tenke meg å stille de ulike spørsmålene. I utgangspunktet utarbeidet jeg spørsmål til et antall undergrupper, men fant etter hvert ut at de aller fleste spørsmålene jeg ønsket å stille var felles for alle sammen. Dette førte til at jeg endte opp med en hoveddel av spørsmål som jeg ønsket å stille til alle respondenter. En del av spørsmålene var relevante kun for de som i dag jobber i fag- og opplæringsavdelingene, så disse valgte jeg å samle i en gruppe av spørsmål som kun skulle stilles til disse.

Etter å ha bearbeidet og reformulert alle spørsmål slik at de ble enkle og forstå, og kunne gi meg den informasjon jeg behøver for å svare på problemstillingen, bad jeg tre personer gå gjennom spørsmålene. Foruten min veileder valgte jeg to av mine kollegaer, en fra ledelsen og en fra fag- og opplæringsavdelingen til å lese gjennom spørsmålene. Foruten å lete etter uklarheter og ting som kunne misforstås ønsket jeg også å bli utfordret på innholdet i spørsmålene. Jeg fikk gode innspill og jobbet videre med spørsmålene, noen ble kuttet ut og andre ble reformulert etter innspillene.

Jeg ønsket å stille en del obligatoriske spørsmål der respondentene ble tvunget til å ta et valg, i de fleste tilfeller en påstand som de måtte ta stilling til. Svaralternativene var fem ulike, Svært enig, Enig, Verken/eller, Uenig og Svært uenig. Ut fra hvilket svar den enkelte valgte i forhold til påstanden ønsket jeg videre å stille noen oppfølgingsspørsmål om de hadde valgt et alternativ i den ene enden av svaralternativene.

Utfallet av dette ble et spørreskjema som totalt består av følgende antall spørsmål i de ulike bolkene av spørreundersøkelsen:

<i>Demografiske spørsmål</i>	7 stk obligatoriske
<i>Påstander og spørsmål rundt dagens situasjon</i>	2 stk obligatoriske 2 stk oppfølgingsspørsmål
<i>Påstander og spørsmål rundt omorganiseringen</i>	7 stk obligatoriske 10 stk oppfølgingsspørsmål

<i>Påstander og spørsmål rundt at tre kontrollsentraler blir én</i>	4 stk obligatoriske 1 stk oppfølgingsspørsmål
<i>Påstander og spørsmål rundt fasiliteter, miljø og kultur</i>	4 stk obligatoriske 7 stk oppfølgingsspørsmål
<i>Påstander og spørsmål rundt lokal ledelse og Take-Off 05</i>	2 stk obligatoriske 4 stk oppfølgingsspørsmål

Den siste delen var kun for de av respondentene som i dag tilhører en fag- eller opplæringsavdeling:

<i>Påstander og spørsmål rundt fag- og opplæringsavdelingen</i>	8 stk obligatoriske 9 stk oppfølgingsspørsmål
<i>Kommentarer eller innspill til undersøkelsen</i>	1 stk frivillig

Totalt gir dette 68 påstander/spørsmål derav:

- 26 obligatoriske spørsmål for alle respondenter
- 24 oppfølgingsspørsmål om spesielle svaralternativ er valgt
- 8 obligatoriske spørsmål for alle som i dag tilhører fag- og opplæringsavdelingen
- 9 oppfølgingsspørsmål om spesielle svaralternativ er valgt
- 1 frivillig spørsmål der kommentarer eller innspill til undersøkelsen kunne skrives

Etter å ha ferdigstilt mitt EXCEL-skjema med påstander og spørsmål begynte jeg arbeidet med å legge inn spørreundersøkelsen i QuestBack. QuestBack er et internettbasert program der man kan legge inn spørreundersøkelser og enkelt sende dem ut til et større publikum. På internettsiden kunne jeg ganske enkelt designe hele undersøkelsen, både når det gjelder layout og hvordan enkelte svaralternativ skulle gis en sti til et oppfølgingsspørsmål. Etter at dette arbeidet var ferdig, og jeg hadde testet at undersøkelsen fungerte et par ganger, spurte jeg fem personer om de kunne teste undersøkelsen for meg. Foruten min veileder valgte jeg fire av mine kollegaer som hjalp meg med dette. Jeg tok hjelp av testfunksjonen som QuestBack hadde og dette fungerte veldig fint. Etter at alle hadde gått gjennom undersøkelsen fikk jeg noen innspill på formulering av spørsmål, svaralternativer, om spørsmål skulle være obligatoriske og lignende. Etter dette ferdigstilte jeg spørreundersøkelsen og la så inn alle 338 e-postadresser i QuestBack slik at undersøkelsen kunne sendes ut.

Den første bolken av spørsmål som består av 7 demografiske spørsmål ble laget for å ha muligheten til å analysere svarene ut fra de ulike gruppene av mennesker som har svart på undersøkelsen. Her ble også spørsmål om hvor tilknyttet man er til det arbeidsstedet man har i dag stilt, som om man har familie eller slekt i nærheten av der man jobber, og man har barn, faktorer som kan være avgjørende for grad av villighet til å flytte på seg.

Den neste delen tar for seg spørsmål rundt dagens situasjon ved den enkelte enhet i forhold til ressurser og om driften er effektiv. Dette kan være faktorer som er viktige når man skal se på endringsvillighet blant de ansatte.

Neste bolk inneholder spørsmål som går på selve endringsprosessen;

- om stillingen den enkelte innehar i dag vil bli påvirket
- om man frykter at stillingen skal bli flyttet på
- om tilstrekkelig informasjon er mottatt om endringsprosessen
- om man har fått deltatt i endringsprosessen
- gjennom hvilken informasjonskanal man ønsker informasjon
- om man stiller seg positiv til skisserte endringer
- om endringene kan føre til konflikt

Her er det viktig å få frem om man har klart å få til det som jeg har skrevet i den teoretiske delen av denne oppgaven, der Hennestad et al tar for seg det å kommunisere, å slutte opp om, å involvere samt å organisere mennesker og hva de gjør for å bygge opp om endringen.

Videre ble det spurt om det at tre kontrollsentraler blir til en enhet, om dette blir en suksess, hva som skal til for at det skal bli en suksess, hvilke fordeler og ulemper dette medfører og om de tre kontrollsentralene i dag arbeider på ulike måter. Dette kan være viktige spørsmål å stille i en slik omfattende omstillingsprosess.

For at tre ulike enheter skal bli én kan det også være interessant å se på fasiliteter og tilbud ved de tre enhetene, arbeidsmiljø og kultur samt supervisors rolle for å få til en endring. Kulturendringer har jeg skrevet en del om i det teoretiske kapitlet i denne oppgaven, og vil ved hjelp av spørsmålene belyse dette temaet. Undersøkelsen avsluttes for de som ikke tilhører fag- og opplæringsavdelingene med spørsmål om tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne prosessen samt om den enkelte har erfaring med Take-Off 05.

For de som tilhører fag- og opplæringsavdelingen i dag ønsket jeg å stille noen spørsmål rundt om man stiller seg positiv til endringene som er skissert, om man har tillit til at avdelingsleder gir ut all informasjon, om man har tro på prosessen og hva som må til for at dette skal bli en suksess. Videre ble det spurt om fordeler og ulemper med at det nå blir en stor avdeling, og om det i dag finnes ulikheter i kultur og arbeidsmiljø som det må jobbes med for å få dette til å fungere. Hele undersøkelsen ble avsluttet med muligheten for alle å skrive ned kommentarer eller innspill til undersøkelsen for alle respondenter.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut den 19. mars, med svarfrist 4. april. 41% av de som svarte gjorde dette i løpet av de tre første dagene. Jeg programmerte også inn en påminnelse som ble sendt ut den 31. mars. I ettertid ser jeg at dette var fornuftig da 23% av respondentene svarte samme dag som påminnelsen ble sendt ut.

E-post med invitasjon til å delta i spørreundersøkelsen er vedlagt denne oppgaven som vedlegg nr 1. E-post med purring for å delta i spørreundersøkelsen er vedlegg nr. 2.

3.5 Analyseteknikk

Bruken av QuestBack har gjort behandlingen av de kvantitative delene av undersøkelsen relativt enkel. Dette dataverktøyet gir rapporter og statistikker som kan brukes videre i tolkningen av svarene på det enkelte spørsmål. Totalt 32 av 68 spørsmål i spørreundersøkelsen er kvantitative og er i all hovedsak demografiske spørsmål samt sentrale påstander for å kunne få frem et generelt syn blant de som har svart på undersøkelsen. Disse svarene har så ført videre til oppfølgingsspørsmål som har vært av den kvalitative sorten.

En god del av spørsmålene – 36 stk – kan sidestilles med spørsmål i et intervju da de kun er et åpent spørsmål der den enkelte har fått svare fritt. De fleste av disse har kun en del svart på da de har blitt stilt kun til de som har svart spesifikke svar på en av de sentrale påstandene. Som Jacobsen (2005:185) skriver kan man gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer påpeke mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Man trekker fram de sentrale detaljene som kan gi innsikt i en situasjon. Den kvalitative analysen er dermed hele tiden en veksling mellom de enkelte deler, det vil si detaljene, og helheten. Vekslingen mellom deler og helhet kaller man ofte for hermenautisk metode. Jacobsen trekker fram

viktigheten av å prøve å redusere noe av kompleksiteten med et stort datamateriale fra en rekke intervjuer, og å prøve å nyansere den informasjonen man trekker ut.

Rådataene fra intervjuene er starten på en analyse, og disse må på en eller annen måte struktureres. Jacobsen mener at dette innebærer en oppdeling av helheten i et sett enkeltelementer, hvor man deretter forsøker å se disse delene i lys av helheten. Dette kan for eksempel gjøres ved at man sammenstiller flere intervjuer og ser på hva de har til felles, eller hva som skiller dem. Videre følger det at analyse av kvalitative data, vil noe enkelt sagt ifølge Jacobsen, dreie seg om tre ting:

- a) Beskrive
- b) Systematisere og kategorisere
- c) Sammenbinde

Som Jacobsen trekker fram er en av de sterkeste sidene ved den kvalitative tilnærmingen at skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse er forholdsvis lite. Det er mulig å planlegge, gjennomføre noen intervjuer for så å analysere disse, før man igjen går tilbake til planleggingen hvor man kan endre opplegget og foreta nye intervjuer. På denne måten kan man tilpasse metoden til den nye kunnskapen man tilegner seg underveis. Dette har jeg ikke hatt muligheten til da alle fikk tilsendt spørreundersøkelsen samtidig, men ved hjelp av testrunden med de 5 som jeg fikk hjelp av fikk jeg allikevel endret på en del som ble påpekt før undersøkelsen ble sendt ut til alle respondenter.

I resultatdelen har jeg tatt for meg hvert enkelt spørsmål og sammenstilt alle svar for å finne fellesnevnerne eller ulikheter, ved hjelp av såkalt koding. Dette viste seg å være relativt krevende da det på enkelte påstander / spørsmål kom 83 svar som skulle kodes. På de aller fleste spørsmålene har det kommet ganske klart fram ulike syn eller faktorer som jeg har kunnet bruke som koder, og disse kommer frem i senere kapittel i denne oppgaven.

3.6 Reliabilitet og validitet

En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri skriver Jacobsen (2005:19).

Videre skriver han at uansett hva slags empiri det dreier seg om, bør den tilfredsstillende to krav:

- 1 Empirien må være gyldig og relevant (*valid*).
- 2 Empirien må være pålitelig og troverdig (*reliabel*).

Med gyldighet og relevans mener så Jacobsen at man faktisk måler det en ønsker å måle, at det som har blitt målt oppfattes som relevant, og at det en måler hos noen få også gjelder for flere. Dette kan man så dele opp i tre delkomponenter: begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

- 1 *Begrepsgyldighet* og relevans går på om en faktisk måler det en tror en måler. Om en bruker en intervjuguide eller et spørreskjema er det vesentlig at de spørsmål som blir brukt faktisk måler det teoretiske fenomenet en ønsker å ta fatt på.
- 2 *Intern gyldighet* går på om en har dekning i ens data (empiri) for de konklusjonene en trekker.
- 3 *Ekstern gyldighet* og relevans går på om resultater fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger.

Med pålitelighet og troverdighet mener Jacobsen (2005:20) at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit og den må ikke være beheftet med åpenbare målefeil som fører til at resultatene blir gale.

Jacobsens konklusjon er at ”*Det vi ønsker er resultater som er riktige, og som vi kan stole på. For å oppnå dette må vi gjennomføre en undersøkelse på en riktig måte. Dette kravet gjelder uansett hvilken metode som benytter, eller hva slags data som samles inn.*”

Mitt inntrykk er at respondentene har gitt et mest mulig oppriktig og ærlig bilde av sine erfaringer og oppfatninger rundt spørsmålene, og at svarene dermed er pålitelige. Når det gjelder troverdighet tror jeg respondentene har svart på spørsmålene ut fra beste evne, uten å ville føre noen bak lyset. I forhold til begrepsgyldighet og relevans mener jeg at resultatene som har kommet fram er med på å måle det som er ønsket i dette arbeidet. De spørsmål som utgjør spørreskjemaet som respondentene fikk tilsendt, har fått frem svar på hva den enkelte mener om prosessen rundt omorganiseringen av underveistjenesten i Norge.

Den interne gyldigheten handler om i hvilken grad resultatene av min undersøkelse er gyldig for utvalget og den endringsprosessen som undersøkes. Siden respondentene representerer utvalget på en god måte, både når det gjelder kjønn og til dels arbeidssted, kan dette tyde på at den interne gyldigheten er tilstede. En skjevfordeling er til stede da Oslo Kontrollsentral, Røyken hadde den laveste svarprosenten, ca. 10 prosentpoeng under de andre to enhetene.

Metoden jeg har brukt for min forskning kan med fordel brukes i andre bedrifter ved endringsprosesser. Resultatene kan kanskje brukes av enkelte, da dataene som er innsamlet gir et bilde av faktorer som er viktige i slike prosesser. Den eksterne gyldigheten og relevans er dermed også til stede.

3.7 Begrensninger og evaluering av metode

I ettertid ser jeg at antallet spørsmål ble for stort da det ble mange spørsmål å svare på for den enkelte og en stor mengde data å behandle i ettertid. En del av spørsmålene kunne ha blitt utelatt, da jeg i en del tilfeller kunne ha slått sammen to oppfølgingsspørsmål til ett. På denne måten kunne undersøkelsen blitt litt kortere og jeg kunne kanskje også fått flere svar. Jeg estimerte totalt tidsbruk til 10-15 minutter, men på grunn av antallet spørsmål og da spesielt oppfølgingsspørsmål brukte nok en del av de som svarte mer tid. Det er også merkbart at jo lenger ut i undersøkelsen, jo kortere og færre ble svarene på oppfølgingsspørsmålene.

På et fåtall av oppfølgingsspørsmålene kom det frem veldig lite informasjon, og dermed er disse utelatt fra analysen, men enkeltmomenter som er med på å belyse funnene er tatt med.

I perioden undersøkelsen var åpen fikk jeg to tilbakemeldinger om at tekniske problem hadde oppstått. Når det gjelder det første tilfellet fikk jeg tilbakemelding om at vedkommende ikke kom seg videre fra første side av undersøkelsen. Jeg sendte umiddelbart et svar og forsøkte gi support, men fikk tilbakemelding om at det fortsatt ikke fungerte. Jeg kontaktet QuestBack og bad dem sjekke opp om de kunne se noen problem fra deres side, men fikk tilbakemelding om at alt så OK ut. På grunn av ferie fikk ikke vedkommende svart på undersøkelsen, og QuestBack mente at årsaken kunne være at vedkommende ikke hadde skrevet inn et svar på et obligatorisk spørsmål. Når jeg så fikk beskjed fra en annen respondent som hadde samme problem kunne jeg gi support ut fra den første feilmeldingen og bad om tilbakemelding om dette ikke fungerte. Jeg hørte ikke mer fra denne og det ser dermed ut som om at alt fungerte til slutt.

3.8 Oppsummering

Dette kapitlet tar for seg forskningsdesign og metode, som danner grunnlaget for forskningen og analysen av resultatene. Første del sier noe om hvorfor et valg av deduktiv strategi for

forskningen ble gjort. En deduktiv strategi vil si å gå fra teori til empiri, der man først studerer teorien for å danne seg et bilde av virkeligheten før man så går ut og samler inn empiri.

Videre presenteres valget av metode, det vil si hvorfor et blandet forskningsdesign er valgt, med både kvantitative og kvalitative spørsmål i spørreundersøkelsen. Fordeler med både kvantitative og kvalitative undersøkelser blir omtalt.

Hvordan datainnsamlingen ble utført er beskrevet og også hvordan spørreskjemaet ble sendt ut og behandlet ved hjelp av et dataverktøy, QuestBack. Beskrivelsen av populasjonen og utvalget finnes også i dette kapitlet, der alle flygeledere og lufttrafikkjenestefullmektiger ved de tre kontrollsentralene utgjør både populasjon og utvalg. Videre innehold i kapitlet er en beskrivelse av metodologien, det vil si spørreskjemaet som ble brukt i denne forskningen. Her finnes en detaljert oversikt over antall spørsmål som ble stilt i ulike bolker av spørreskjemaet. Prosessen rundt ferdigstillelse av spørreskjemaet blir også beskrevet, før en begrunnelse for hvorfor de ulike spørsmålene ble valgt. Tidsrammen for innhenting av empiri omtales også.

Kapitlet inneholder videre en beskrivelse av analyseteknikken som er brukt i denne forskningen. For de kvantitative dataene er dataverktøyet QuestBack brukt. Når det gjelder analyseteknikken er Jacobsens teknikk i forhold til analyse av kvalitative data beskrevet og også brukt for behandling av denne delen av datamaterialet. Neste delkapittel tar for seg reliabilitet og validitet for forskningen. Her er det viktig at empirien må være gyldig og relevant (valid) og pålitelig og troverdig (reliabel). Begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet begrunnes også i denne delen, og diskusjonen rundt dette runder av dette delkapitlet. Forskningen som er utført anses å være både gyldig og relevant samt pålitelig og troverdig.

Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av begrensninger og evaluering av metoden. Her begrunnes hvorfor omfanget av spørreskjemaet ble en utfordring, da det i ettertid viste seg å bli en stor mengde data å behandle. De to tilbakemeldingene når det gjelder tekniske problemer rundt gjennomføringen av spørreundersøkelsen omtales også.

4.0 Resultater

4.1 Svarprosent og bortfallsanalyse

Av de 338 som fikk tilsendt undersøkelsen fikk jeg 83 svar noe som utgjør 24,6%. Jacobsen (2005:262) hevder at hovedproblemet med e-post- eller internettbaserte undersøkelser er nettopp lav svarprosent, enkelte ganger så lav som under 10%.

Årsaken til det relativt høye bortfallet kan være mange:

- Den enkelte mottar et stort antall e-post per dag og undersøkelsen ”drukner” blant all e-post som sendes ut
- Trusler om virus kan føre til at enkelte ikke åpner e-posten
- Høy arbeidsmengde kan føre til at det å svare på undersøkelsen blir nedprioritert
- Flere ulike spørreundersøkelser har blitt sendt ut den senere tid rundt samme tema
- Svarprosenten kan ha blitt påvirket av at dette ikke er en offisiell spørreundersøkelse i regi av arbeidsgiver eller fagforening

Utvalget bestod av 106 kvinner og 232 menn som utgjør henholdsvis 31,4% og 68,6%. Av de som svarte er fordelingen henholdsvis 31,3%, og 68,7%, det vil si 26 kvinner og 57 menn. Den totale kjønnsmessige fordelingen er fordelt likt både i utvalget og blant respondentene. Svarprosenten per kjønn er 24,5% for kvinner og 24,6% for menn.

Fordelt på de ulike arbeidsplassene er svarprosenten uavhengig av kjønn som følger:

Oslo Kontrollsentral, Røyken:	35 av 176 ansatte	= 19,9%
Stavanger Kontrollsentral:	20 av 69 ansatte	= 29,0 %
Bodø Kontrollsentral:	28 av 93 ansatte	= 30,1 %

Årsaken til at Oslo Kontrollsentral, Røyken har en lavere svarprosent kan være at på mindre enheter ser man en tendens til større engasjement, mens på større enheter er det ofte vanskeligere å få engasjert den enkelte. Jeg hadde forventet en høyere svarprosent ved min egen arbeidsplass siden jeg kjenner alle sammen, men dette ser ikke ut til å ha vært en faktor. Ved Oslo Kontrollsentral, Røyken pendler en stor del av de ansatte og jobber intensivt i perioder, og er fraværende i andre perioder. Dette kan være årsaken til at enkelte ansatte ved denne enheten faktisk ikke var tilstede og leste e-post i perioden og dermed ikke fikk besvart undersøkelsen.

Ser man på hver enhet så blir fordelingen per kjønn som følger:

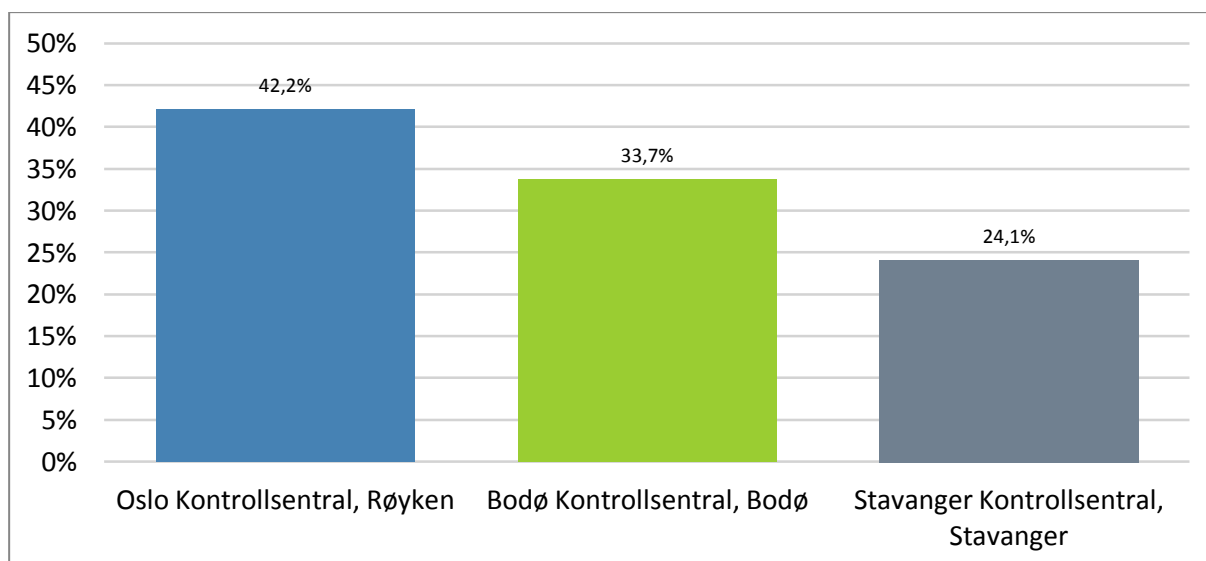
Oslo Kontrollsentral, Røyken:	Kvinner: $11 / 52 = 21,2\%$
	Menn: $24 / 124 = 19,4\%$
Stavanger Kontrollsentral:	Kvinner: $6 / 24 = 25\%$
	Menn: $14 / 45 = 31,1\%$
Bodø Kontrollsentral:	Kvinner: $9 / 30 = 30,0\%$
	Menn: $19 / 63 = 30,2\%$

Den totale fordelingen av respondenter sett i forhold til kjønn ser ut til å være lik forholdet i utvalget, mens det finnes enkelte variasjoner når man ser på svarprosent per enhet. Dette anses ikke å være noen avgjørende faktor for svarene i denne undersøkelsen

Snittalderen på respondentene er 40,5 år med en spredning fra 22 til 61 år. Modus er på 36 år mens undersøkelsen har en median på 39 år. Når det kommer til sivilstatus er 18,1% av respondentene enslige, 22,9% er samboere og 59,1% gift eller i partnerskap. Av de som har svart på undersøkelsen har 72,3% barn, og 48,2% har ikke foreldre, søsken eller slekt i nærheten av der de arbeider. Prosentandelene som har foreldre, søsken eller slekt i nærheten av arbeidsstedet er henholdsvis 37,3%, 38,6% og 42,2%.

Fordelingen per enhet er som følger:

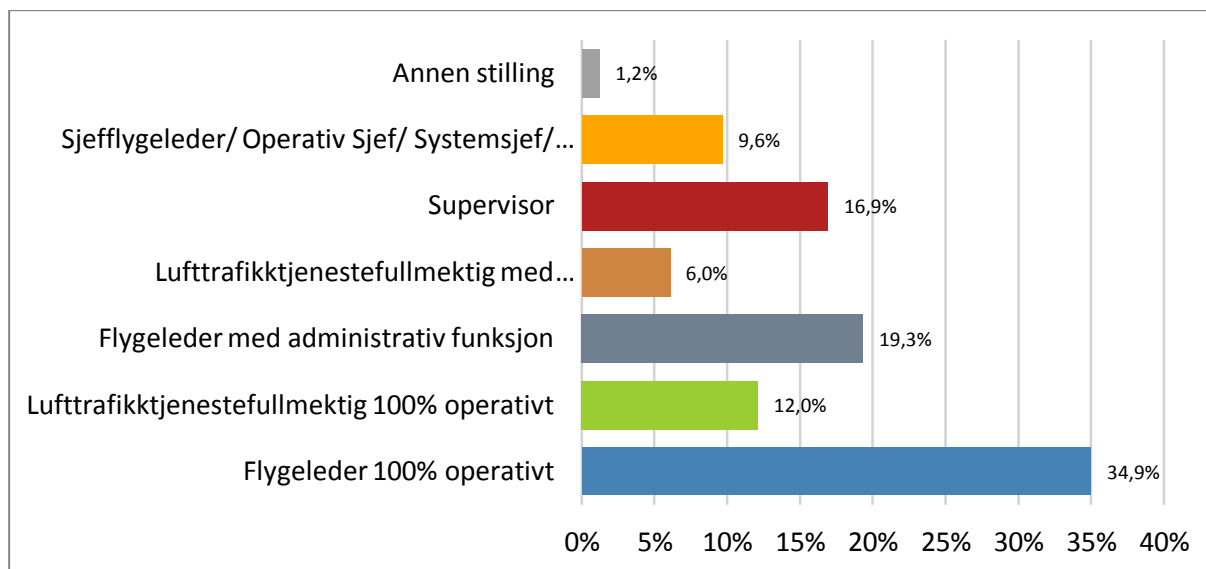
Figur 4-1: Prosentvis fordeling av respondenter per enhet.



Disse prosentene tilsvarer 35 respondenter fra Oslo Kontrollsentral, 28 respondenter fra Bodø Kontrollsentral og 20 respondenter fra Stavanger Kontrollsentral.

Fordelingen per arbeidsgruppe er som følger:

Figur 4-2: Prosentvis fordeling av respondenter per arbeidsgruppe.



Dette tilsvarer følgende antall respondenter per arbeidsgruppe:

Annen stilling	1 respondent
Sjef/flygeleder/ Operativ Sjef/ Systemsjef/ Fagsjef/ Opplæringsleder	8 respondenter
Supervisor	14 respondenter
Lufttrafikktenestefullmektig med administrativ funksjon	5 respondenter
Flygeleder med administrativ funksjon	16 respondenter
Lufttrafikktenestefullmektig 100% operativt	10 respondenter
Flygeleder 100% operativt	29 respondenter

Sammenligner man dette med utvalget og det antallet personer som jobber i de ulike arbeidsgruppene blir svarprosenten som følger:

1 - Flygeleder 100% operativt	19,6% = 29 / 148 personer
2 - Lufttrafikktenestefullmektig 100% operativt	12,8% = 10 / 78 personer
3 - Flygeleder med administrativ funksjon	57,1% = 16 / 28 personer
4 - Lufttrafikktenestefullmektig med administrativ funksjon	20,8% = 5 / 24 personer
5 – Supervisor	29,8% = 14 / 47 personer
6 - Sjef/flygeleder/ Operativ Sjef/ Systemsjef/ Fagsjef/ Opplæringsleder	61,5% = 8 / 13 personer
7 - Annen stilling	1 person

Her ser man klart at det er de arbeidsgruppene som har en administrativ funksjon eller er supervisor eller i ledelsen som har høyest svarprosent. Dette er ikke uventet da de største endringene som er blitt forespeilet påvirker alle de som i dag innehar en administrativ eller ledende funksjon. Problemstillingen ble klart presentert i invitasjonen som ble sendt til den enkelte, og undersøkelsen kan derfor ha appellert mest til disse gruppene. Den eneste prosenten som er litt lav i forhold til funksjon er Lufttrafikktenestefullmektiger med administrativ funksjon som ligger en god del lavere enn de øvrige. Den ene personen som innehar en annen stilling er mest sannsynlig en flygelederelev som enda ikke er sertifisert.

4.2 Koding og organisering

Resultatene er presentert i neste delkapittel, inndelt per påstand med eventuelle statistikker for svaralternativene fulgt av funn fra tilhørende oppfølgingsspørsmål. For å muliggjøre en mest mulig oversiktlig oppsummering av funnene gikk jeg gjennom spørsmål for spørsmål og opprettet stikkord som tematiserte svarene, såkalt koding. Siden spørsmålene er veldig ulike fikk hvert spørsmål sin egen gruppe av stikkord som sammenfatter holdninger, meninger og svar på spørsmålene og påstandene. For å belyse ulike deler av svarene er direkte sitat tatt med på hvert spørsmål eller påstand.

Funnene er organisert i samme rekkefølge som selve spørreundersøkelsen. De demografiske spørsmålene er allerede redegjort for i forrige delkapittel. Den neste delen av dette kapitlet tar for seg delen for alle respondenter først, og så kommer delen som ble besvart kun av de som i dag er ansatt i en fag- eller opplæringsavdeling. Avslutningsvis finnes enkelte sitat fra det frivillige spørsmålet som avrundet hele undersøkelsen.

4.3 Respondentenes synspunkter

I dette kapitlet er resultatene, det vil si empirien fra spørreskjemaene, presentert. Alle påstander har her en svarskala bestående av fem alternativ:

Svært enig Enig Verken/eller Uenig Svært uenig

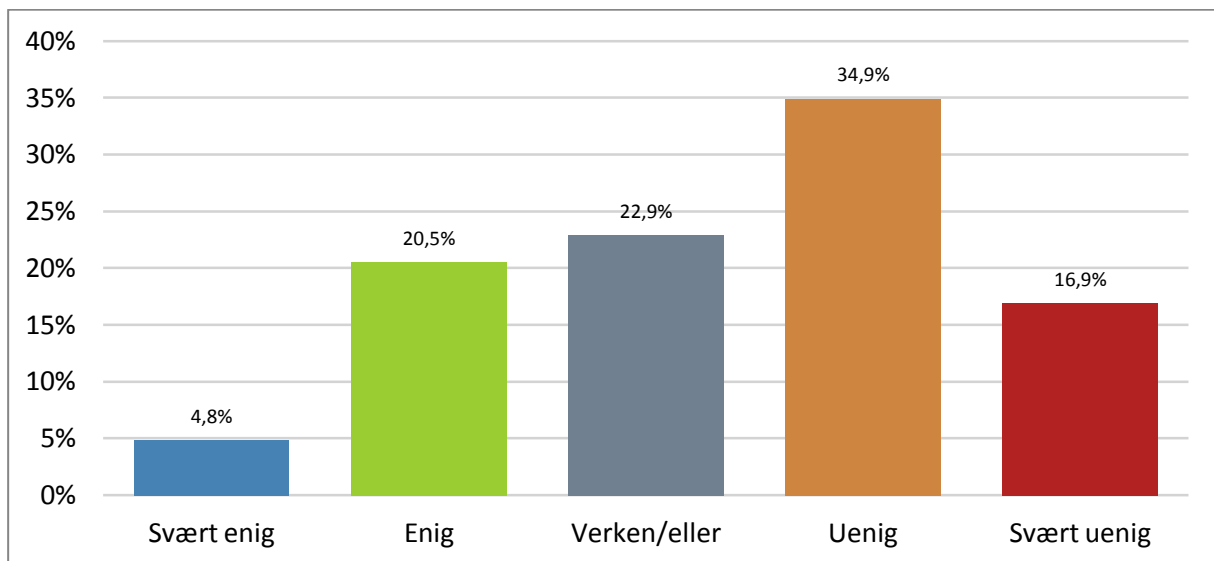
En figur som viser graf med resultat per svaralternativ er presentert for hver påstand. I tillegg er svarene fra oppfølgingsspørsmålene presentert i den rekkefølgen de ble spurt.

4.3.1 Dagens situasjon

Den første bolken av påstander og spørsmål omhandler dagens situasjon og utgangspunktet før endringsprosessen setter i gang for fullt. Her vurderer respondentene ressurstilgangen og muligheten for å effektivisere enheten.

Min enhet har i dag avsatt nok ressurser til å utføre våre pålagte oppgaver.

Figur 4-3: Respondentenes vurdering av ressurstilgangen for å gjennomføre pålagte oppgaver. Prosent.

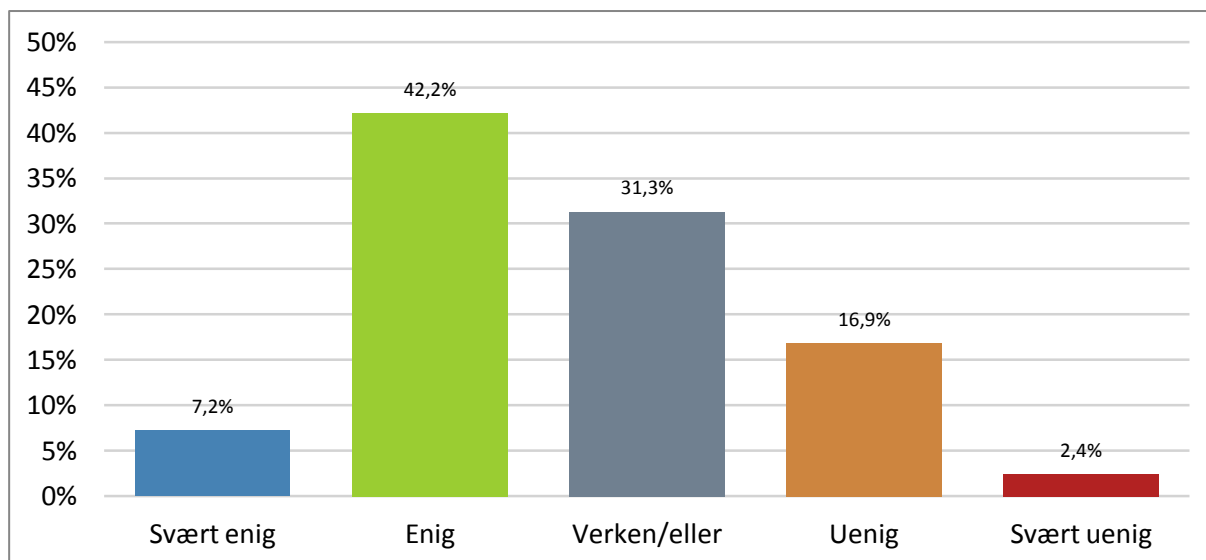


43 av respondentene, som tilsvarer 51,8% er uenig eller svært uenig i denne påstanden. Disse fikk et oppfølgingsspørsmål for å få frem årsaker til at de er uenig eller svært uenig i dette: ”Hva er det som mangler for at avdelingen skal få nok ressurser til å utføre de planlagte oppgavene?”.

Av alle respondenter svarte her 38 (88,4%) at årsaken er mangel på personell, da spesielt flygeledere. En femtedel av respondentene dro fram at prosjekter tar for mye av arbeidstiden og at det settes av for lite tid til administrativ arbeid. 10% av de som fikk oppfølgingsspørsmålet mente at det mangler ledelseskapasitet, at det er for ”*tynt i toppen*”. Rundt 15% påpekte at problemet er ressursutnyttelsen og at man burde redusere mengden pålagte oppgaver slik at ressursene er tilstrekkelig. En av respondentene hevder: ”*bemanningssituasjonen er ikke kritisk til vanlig produksjon, men med massivt uttak til prosjekter blir det mye operativ overtid på arbeidsstokken*”.

Min enhet kan effektiviseres.

Figur 4-4: Respondentenes vurdering av mulighetene for effektivisering av egen enhet. Prosent.



41 av respondentene, som tilsvarer 49,4% er enig eller svært enig i denne påstanden. Disse fikk et oppfølgingsspørsmål for å få frem årsaker til at de er enig eller svært enig i dette: ”På hvilken måte kan din enhet effektiviseres?”.

Det er her spesielt fem områder som respondentene drar fram; operativ bemanning/ressursutnyttelse, administrative oppgaver, tekniske løsninger, ledelse og opplæring. Av de 41 respondentene dro 18 av dem (43,9%) fram at operativ bemanning og ressursutnyttelse kan gjøre enhetene mer effektive. Et element i det respondentene drar fram er bedre langtidsplanlegging i form av reviderte masterplaner som harmoniserer og effektiviserer ressursutnyttelsen ved alle sektorgrupper. De fleste drar fram ”rett bemanning til rett tid” og at ”dynamisk trafikk krever dynamisk bemanning”. Andre stikkord som dras fram rundt dette med bemanning og bruken av ressurser er; dynamisk sektorsammenslåing, bruken av PC (PC = Planning Controller) og fleksible pauser i stedet for faste.

Det andre hovedområdet der respondentene mener at enheten kan effektiviseres er administrative oppgaver, der 7 nevner noe om dette – tilsvarende 17,1%. Outsourcing, innhenting av billigere administrativt utdannet arbeidskraft eller at lufttrafikkjenestefullmektiger overtar noe av det flygeledere i dag utfører er her forslag. Det å redusere antallet

tyngre administrative stillinger og heller ha lettere stillinger med en mindre administrativ prosentandel for å frigjøre operative ressurser foreslås også.

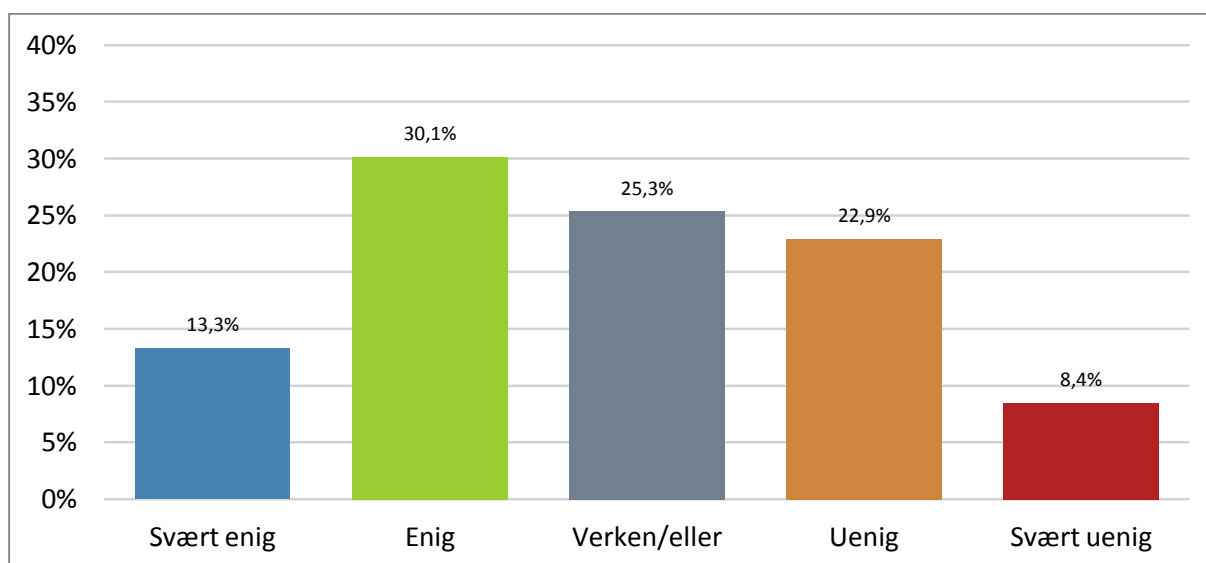
På den tekniske siden mener rundt 12% at en god del kan effektiviseres, blant annet ved å få et nytt ATM-system der en større del av arbeidet er automatisert, ved å endre luftromsstrukturer og sektorinndelinger samt å få nytt møblelement med bedre ergonomi og HMI. Det samme antall prosent nevner element som går på ledelse, derav bedre oppfølging av personer med høyt sykefravær, at ledelsen tør å *”ta tak i ubehagelige saker hvor ansatte misfordeler ressurser”* og mindre detaljstyring fra ledelsen med mer delegering slik at ledelsen får mer tid til hovedoppgaver samt at beslutningstid og –vei kortes ned.

Supervisorenes rolle tas også med, at de bør få/skaffe seg mer respekt, ta rollen som leder og fordele personellet rettferdig. Tre av respondentene nevner aspekt som har med opplæring og vedlikeholdstrening å gjøre; et forslag er å utvide institusjonell trening for å redusere bruken av operative ressurser til dette på den enkelte enhet. *”Det bør også diskuteres om det er riktig at FS bruker så enorme pengesummer og ressurser på å gi flygelederelever et sertifikat som de kan ta med seg ut i verden eller til en ny eventuell konkurrent”*. Videre foreslås det å redusere PFO-treningen som ledd i en effektivisering.

4.3.2 Problemstillinger knyttet til omorganiseringen

Min stilling vil bli berørt av endringsprosessen som nå er i gang.

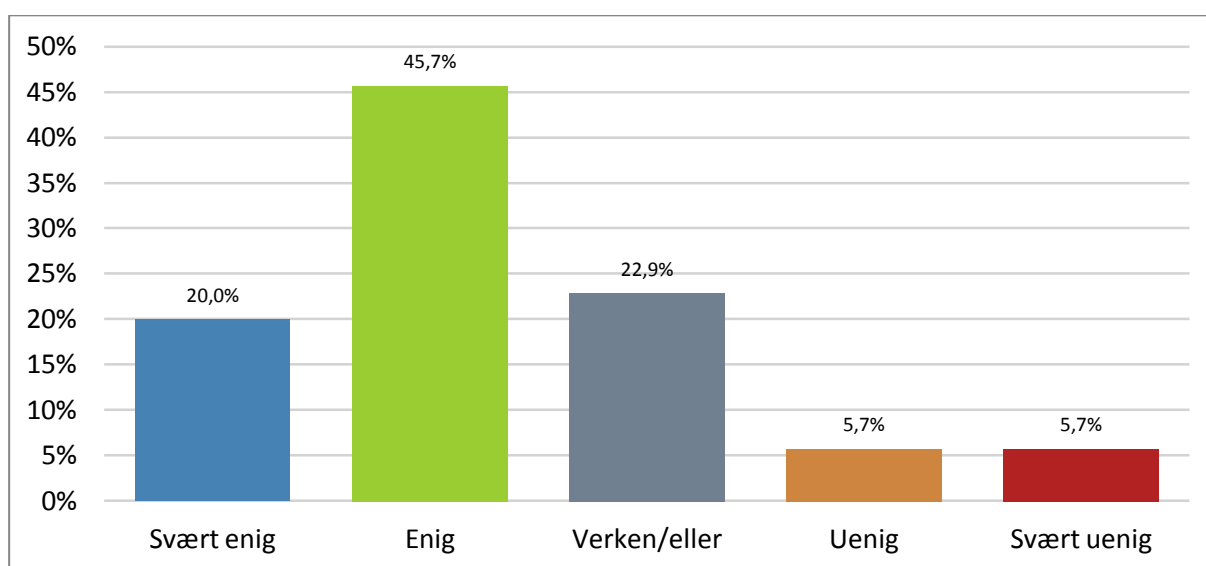
Figur 4-5: Respondentenes vurdering av konsekvenser for egen stilling. Prosent.



36 av respondentene, som tilsvarer 43,4% er enig eller svært enig i denne påstanden. Disse fikk to oppfølgingsspørsmål for å få frem årsaker til at de er enig eller svært enig i dette: ”Det vil være aktuelt for meg å fortsette i min nåværende stilling etter endringene som jeg er forespeilet” og ”Hvorfor er det ikke aktuelt å fortsette i din nåværende stilling etter endringene som er forespeilet?”.

Første oppfølgingsspørsmål ble besvart ved hjelp av den ”vanlige” skalaen, der 35 av 36 respondenter som var enig eller svært enig på forrige spørsmål svarte:

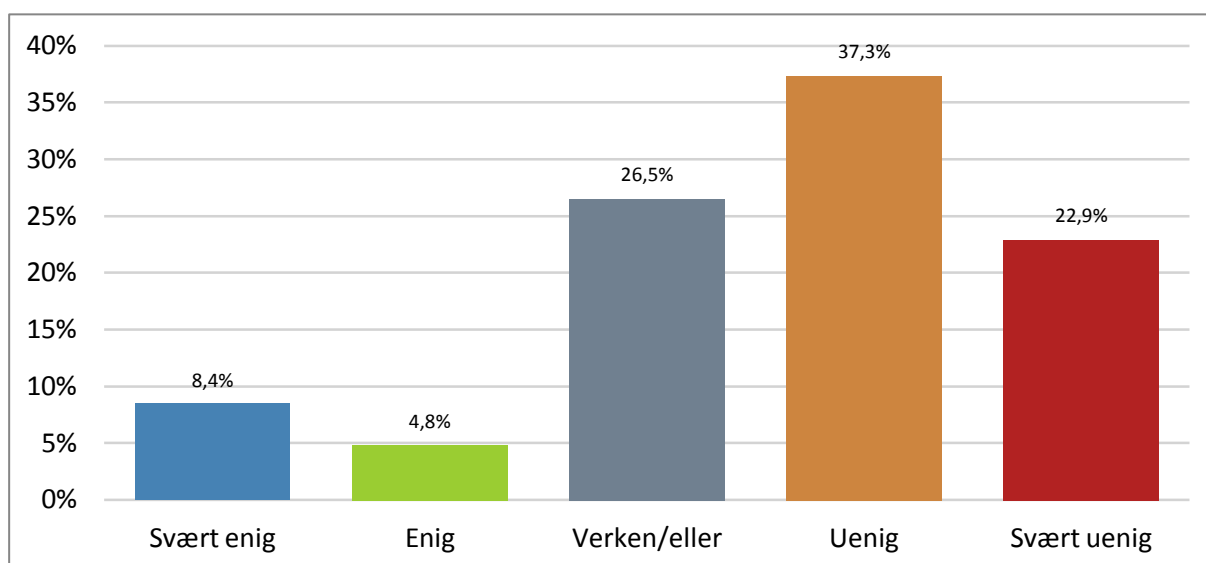
Figur 4-6: Respondentenes vurdering av ønske om å beholde egen stilling. Prosent.



Kun 4 av disse 35 respondentene, tilsvarende 11,4% svarer at de ikke ønsker å fortsette i nåværende stilling. Disse fikk det andre oppfølgingsspørsmålet og alle svarer at grunnen til at de ikke ønsker å fortsette er at stillingen forsvinner i ny organisasjon. En av respondentene svarer i tillegg at det blir ”for mye oppgaver og ansvar i nye stillinger”.

Jeg frykter at min nåværende stilling flyttes til et annet produksjonssted.

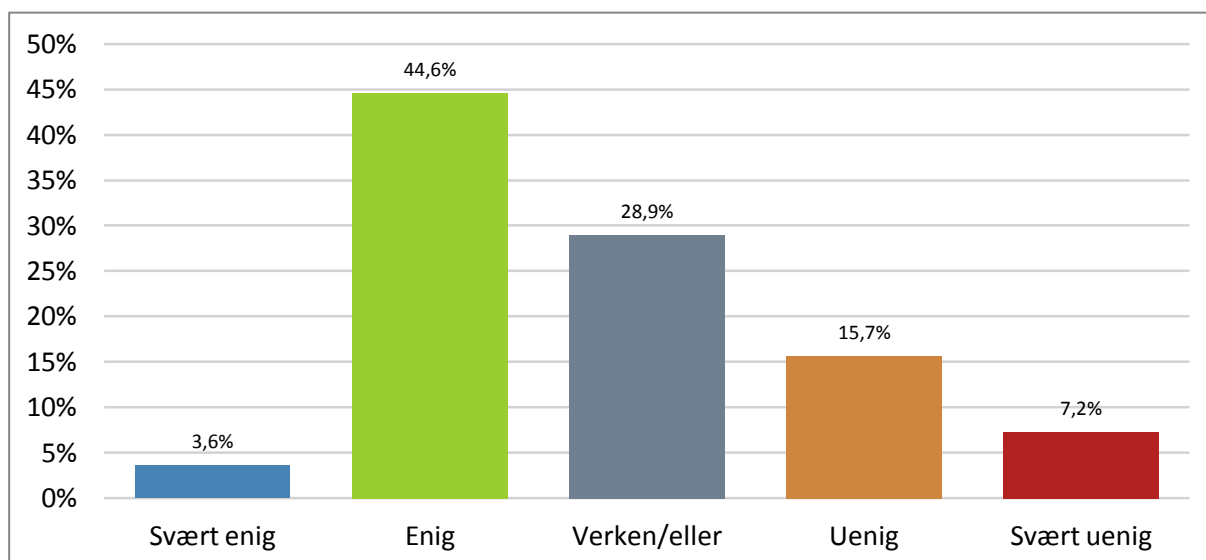
Figur 4-7: Respondentenes vurdering av flytting av egen stilling. Prosent.



11 av respondentene, som tilsvarer 13,3% er enig eller svært enig i denne påstanden. Disse fikk to oppfølgingsspørsmål, der det første var: ”Jeg ønsker å beholde min nåværende stilling selv om den skulle bli flyttet til et annet produksjonssted.” her var det kun én respondent som svarte bekreftende på dette. De øvrige ti respondentene fikk det andre oppfølgingsspørsmålet: ”Hva skal til for at du skal kunne vurdere å flytte om din nåværende stilling blir flyttet?”. Fire av respondentene, tilsvarende 40% tar her fram lønn og at reisekostnader i forbindelse med pendling dekkes som en mulighet for at det skal være aktuelt. Øvrige svar går på at det er ”uaktuelt”, ”ikke noe tema” og at man ”sier heller opp”.

Jeg føler at jeg har fått tilstrekkelig informasjon om endringsprosessen som nå har startet.

Figur 4-8: Respondentenes vurdering av mottatt informasjon. Prosent.



Her kommer det fram at 77,1% svarer at de er enige i dette eller stiller seg nøytral, mens 19 av respondentene, som tilsvarer 22,9%, er uenig eller svært uenig i denne påstanden. Disse fikk to oppfølgingsspørsmål for å få frem årsaker til at de er uenig eller svært uenig i dette:

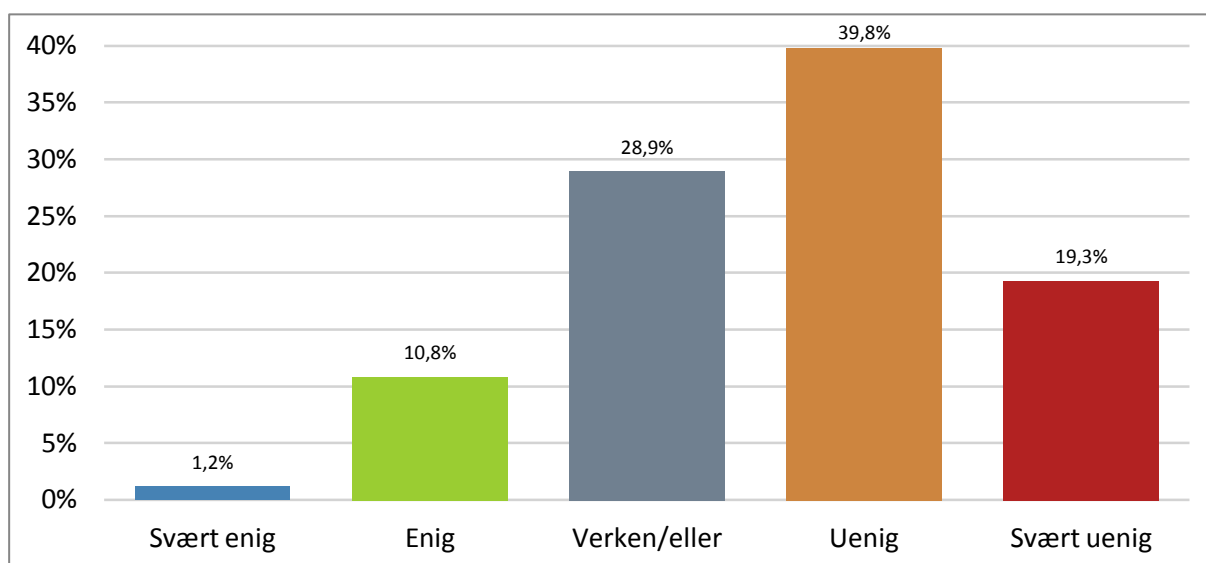
”Hvilken informasjon om endringsprosessen som nå har startet savner du?” og ”Fra hvem savner du informasjon om endringsprosessen som nå har startet?”.

På det første oppfølgingsspørsmålet kan svarene grupperes i fire; fremdrift/tidsplaner, målsetting, konsekvenser og ledelse. Flere av respondentene savner en fremdrift og en overordnet tidsplan. Noen har ikke fått noen klar oversikt over hva målet med prosessen er, hvorfor man gjør dette og at man må *”synliggjøre at den nye organisasjonen faktisk har noe for seg”*. Et par synes også at det har vært lite informasjon om konsekvensene for den enkelte, da spesielt det operative personellet. Tre av respondentene har nevnt ledelse på dette spørsmålet, at prosessen så langt har vært rettet mot den øverste ledelsen/organisasjonen og at det er uklart hvordan bemanningen i ledelsen blir etter omorganiseringen. Øvrige kommentarer går på usikkerheten om fremtiden; *”Avinor har ikke gitt klare meldinger”*, *”Avinor har til tider unnlatt å svare på direkte spørsmål”* og at *”man nesten må være inne i prosjektet for å ha oversikt over hva som skjer og hvorfor”*. Andre sitat som beskriver årsakene til at respondentene savner informasjon er; *”mye ullent prat, og lite konkret”*, *”det virker som om alt svever”*, *”uklart språk”* og *”veldig mye fokus på store ord og budsjetter”*.

På det andre oppfølgingsspørsmålet har respondentene tatt frem tre grupper som de savner informasjon fra; lokal ledelse (52,6%), ledelsen i Flysikring/Enroute (31,6%) og fagforeningen (5,3%). En respondent har svart; *”For at lokal ledelse skal kunne gi oss informasjon er det nødvendig at den sentrale ledelsen gir tilstrekkelig informasjon. Hvis man skal engasjere og involvere flygeldere/fullmektiger er det behov for å fortelle hva som vil skje med oss”*.

Jeg føler at jeg har fått være delaktig i utformingen av endringsprosessen som nå har startet.

Figur 4-9: Respondentenes vurdering av delaktighet i prosessen. Prosent.



På dette spørsmålet er 59,0% uenig eller svært uenig i denne påstanden. Disse fikk et oppfølgingsspørsmål for å få frem årsaker til at de er uenig eller svært uenig i dette: ”På hvilken måte kunne du ha bidratt for å føle deg delaktig i utformingen av endringsprosessen som nå har startet?”.

Av de 49 respondentene som fikk dette oppfølgingsspørsmålet har 32 svart. Fire av disse har foreslått spørreundersøkelser som et verktøy for at de ansatte skulle ha følt seg delaktig. 25% av respondentene drar fram arbeidsgrupper og workshops med ledelse og ansatte som en god mulighet til at alle skal føle seg delaktig, for at de ansatte skulle ”fått anledning til innspill gjennom arbeidsgrupper”. Enkelte av respondentene (Ca 13%) tror ikke de kunne ha bidratt med noe, mens rundt 10% mener at de selv burde ha tatt et større eget initiativ for å ha følt seg mer delaktig. Ellers kommer det fram at ”det er så mange prosesser at jeg har mistet oversikten”, ”det meste som bli presentert virker ferdig tygget og fordøyd”, og at en kunne følt seg mer delaktig ved å dele ”friske og fornuftige ideer til løsninger med felles ledelse på underveistjenesten”. Et annet sitat er ”nå blir vi jo styrt i en retning som er bestemt”.

Gjennom hvilken kanal ønsker du at informasjon om endringsprosessen skal komme?

Respondentene rangerer informasjonskanalene slik:

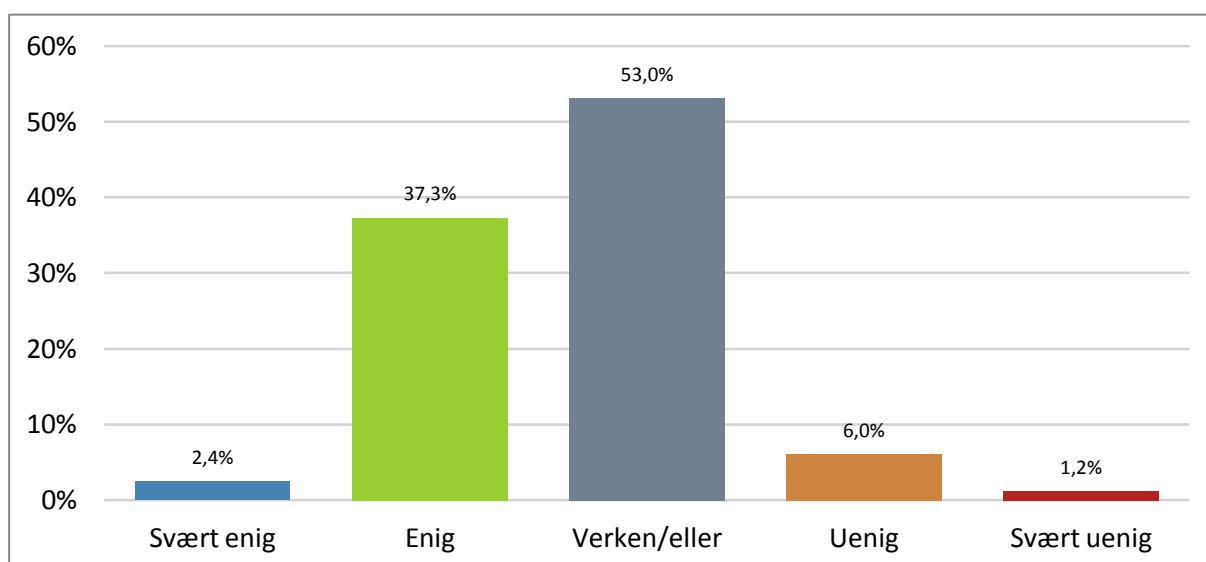
Tabell 4-1: Rangering av kanaler for informasjon om endringsprosessen.

	Rangert som nr 1	Rangert som nr 2	Rangert som nr 3
Personalmøter	68,8%	18,8%	12,5%
E-post	20,3%	67,1%	12,7%
Intranett	11,4%	13,9%	74,7%

Ut fra denne oversikten ser man at majoriteten ønsker personalmøter som primærkanal, e-post som andre kanal og intranettet som den minst foretrukne informasjonskanalen om endringsprosessen.

Jeg stiller meg positiv til de endringene som er skissert for min enhet.

Figur 4-10: Respondentenes vurdering av skisserte endringer. Prosent.



Av alle respondenter har 53,0% svart at de stiller seg nøytral til endringene som er skissert, 39,8% stiller seg positive mens 7,2% stiller seg negative. De 6 respondentene som tilsvarer disse 7,2% ble stilt tre oppfølgingsspørsmål, der det første var "Hva er grunnen(e) til at du ikke stiller deg positiv til endringene som er skissert for din enhet?". Her mener en respondent at Avinor ikke tenker "på kultur eller på framtiden når de legger løpet videre, men utelukkende på kortsiktige økonomiske gevinster", og en mener at det er vanskelig å se hvordan flere av arbeidsoppgavene skal kunne gjøres billigere med de forespeilte endringer. Et annet sitat er at de som har bestemt dette ikke kjenner enhetene godt nok og det allerede er "kuttet inn til beinet for forsvarlig drift". En annen mener at "en beslutning om ikke å slå sammen enheter er ikke en beslutning folk forstår" mens en respondent påpeker at

sentraliseringen av visse oppgaver, som for eksempel vaktlisteproduksjon vil føre til mindre fleksibilitet – en fleksibilitet som i dag gjør at man orker å stå på ekstra år etter år med underbemanning. Det reageres også på at en enhet har fått beskjed om at den eneste grunnen til at enheten ikke er lagt ned er *”at det ikke var personalmessig gjennomførbart”*.

De samme 6 respondenter ble videre bedt om å svare på følgende spørsmål; *”Hvilke endringer skal til for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din enhet?”*. En av respondentene mener at *”det skjeve styrkeforholdet mellom norske enheter må jevnes ut. Uten dette kommer Avinor alltid til å tape for sterke pressgrupper”*. En annen mener at ledelsen må lytte til tilbakemeldingene som kommer og *”være villig til å gi noe tilbake for å nå målene om effektivisering”*. To av respondentene mener at det må mere informasjon til for å kunne svare godt på spørsmålet; *”det er for mange usikkerhetsmomenter i omorganiseringen og for få klare fakta”*. Det at stillinger skal bli borte og flyttes skaper ikke ro og en mener det er viktig at *”vi må få ro og orden til å drifte på en sikker og effektiv måte”*.

Det siste oppfølgingsspørsmålet til denne påstanden var *”Hva kan din leder bidra med for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din enhet?”*. Her har 5 av 6 respondenter innspill; *”vise handlekraft”*, *”dele info og stå på vår side”*, *”være synlig tilstede. Komme med klare svar”*, *”bedre dialog med de ansatte”* og *”konsulentspråket må tones kraftig ned. Folk flest er lei av tomme ord som tydeligvis er en trend i Bjørvika”*.

På hvilke områder ser du for deg at endringene som er skissert kan føre til konflikt?

Dette spørsmålet ble besvart av alle 83 respondenter, og etter å ha kodet alle svar kan de grupperes i syv områder som kan føre til konflikt:

1. Flytting av stillinger
2. Plassering av stillinger og ansvar i fag- og opplæringsavdelingen
3. Økonomi
4. Ledelse
5. Kultur
6. Forskjellsbehandling av de tre produksjonsstedene
7. Felles regelverk og arbeidsmetodikk

Her kommer noen påstander og svar på hvert av disse syv områdene:

1. Flytting av stillinger

Rundt 10% av respondentene har nevnt aspekt av dette, og mener at det kan bli konflikt om stillinger blir flyttet fra et tjenestested til et annet, at arbeidsoppgaver blir flyttet uten at man får tilført nye og om det i fremtiden skulle bli snakk om tvangsflytting av personell.

2. Plassering av stillinger og ansvar i fag- og opplæringsavdelingen

Ca. 18% av respondentene har satt denne problemstillingen som et mulig område for konflikt. En er redd for å *”ødelegge gode lokale fagmiljøer”* og at fordelingen skal bli skjev mellom enhetene, samt at *”det vil kunne oppstå uenigheter rundt hvem som har ansvar for hva, og hvordan arbeidet skal utføres”*. Videre mener en at *”detaljstyring av grupper/oppgaver som tidligere har vært selvgående gir konflikter og skaper lite engasjement”*. Arbeidsoppgavene som avdelingen har i dag skal gjøres også i fremtiden, og mange stiller spørsmål til hvorfor de skal omrokkers på, og dette kan føre til at noen er uvillige til å samarbeide. Det vises også til at om *”mange stillinger blir lokalisert til Østlandet og skal driftes derfra blir avstanden til ledelsen og funksjoner mye lenger borte”*. Dette kan også føre til at *”beslutninger blir tatt på sviktende grunnlag”* og at man også fjerner *”muligheten til å opprettholde faglig nivå som forventes av enheten”*. Lokal forankring og lokalkunnskap er andre ord som nevnes i svarene. *”Selv om administrative delstillinger er krevende for de involverte, er det også veldig givende for mange. Jeg tror mange som mister mulighetene til å gjøre noe ved siden av operativt arbeid føler at dette er en tapt ressurs”*.

3. Økonomi

En respondent mener at gevinsten av denne prosessen må deles med de ansatte for å unngå konflikter, mens en annen mener *”at vi skal spare penger og av den grunn må effektiviseres er i seg selv ingen grunn til konflikt, men vi vet enda ikke hvilke tiltak som vil komme”*. En oppsummerer dette konfliktområdet med at *”for å oppnå gevinst må man berøre områder som oppfattes som goder”*. Tre av respondentene nevnte noe som hadde med økonomi å gjøre.

4. Ledelse

Her etterlyses det fra en respondent *”samsvar med hva sentral ledelse sier, og hva lokal ledelse sier når de ikke er til stede”*. En mener at *”lokalisering av en felles ledelse”* vil kunne føre til konflikt mens en annen mener at det er *”for få i lokal ledelse”*. Om det blir slik at ledelsen skal være rundt på alle enheter og ikke er til stede nok er dette grunn til konflikt, og det påpekes at *”omorganisering er en ting, det viktigste er hvem som skal bekle de forskjellige stillingene”*. Det at en del av ledelsen vil bli sentralisert kan føre til at det blir *”for lang tjenestevei og tungrodd”*. Rundt 10% av respondentene har svart at ledelse kan være et område der det kan bli konflikt.

5. Kultur

Syv av respondentene nevner element som har med kultur å gjøre, som tilsvarer ca 9%. En mener at *”kulturen på våre arbeidsplasser utvikles pga en rekke faktorer”* både når det gjelder arbeidsmessige men også bosettingsmønster og alderssammensetning. Disse faktorene vil ikke endres med etableringen av Norway ACC, og det har blitt uttalt at et av de viktigste elementene for å skape en enhet er å skape en felles kultur. Dette stiller respondenten seg spørrende til da det ikke er kommunisert hvorfor dette er viktig eller interessant. Videre mener vedkommende at *”få kommer til å være interessert i å engasjere seg”* i dette *”fordi de ser ikke gevinsten i det”*. Det å arbeide for å få endret kulturen kan dermed skape konflikt. En annen mener at *”hvis den sterkeste og mest innflytelsesrike enheten i Norge ikke får gjennom sine ønsker og krav kommer det åpenbart til å bli en konflikt”*. Kulturforskjeller finnes og kan føre til at *”noen må svelge kameler”*.

6. Forskjellsbehandling av de tre produksjonsstedene

Det at det nå er en ACC i Norge bør innebære at det skal være likt ved de tre produksjonsstedene – om det ikke blir slik kan dette bli et konfliktområde; *”Endringene kan føre til konflikt hvis ikke reglene for behandling av personellet blir like på de tre produksjonsstedene”*. Videre mener en at *”videre innsparinger må gjøres jevnt på alle 3 kontrollsentraler, hvis ikke kan det føre til dårlig stemning”*. Bruken av fullmektiger på de tre produksjonsstedene er også en faktor som dras fram da dette praktiseres veldig ulikt i dag. At en mulig forskjellsbehandling av produksjonsstedene kan føre til konflikt nevnes av rundt 10% av respondentene.

7. Felles regelverk og arbeidsmetodikk

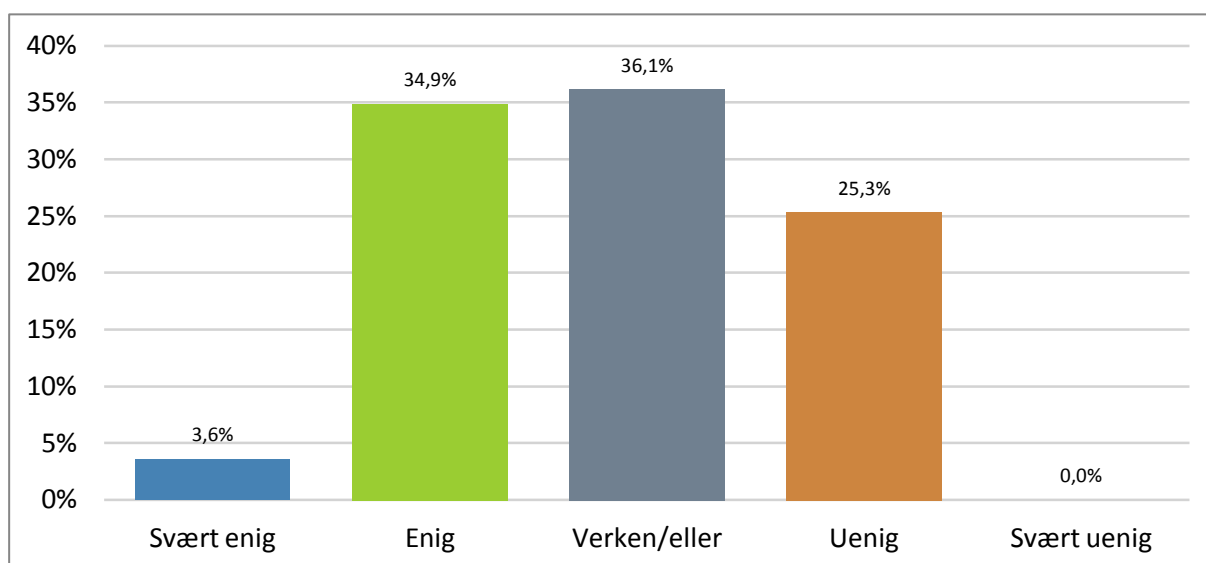
Fire av respondentene har tatt frem utfordringene med å etablere et felles regelverk og arbeidsmetodikk som mulig område for konflikt. Tre av dem mener at det er viktig å få dette til selv om det kan skape konflikt, en annen at det at de tre produksjonsstedene skal ha felles policy og måte å drive den operative driften på blir utfordrende. *”Problemet blir nok å finne en felles arbeidsmetodikk og et felles regelverk”*.

Et fåtall respondenter mener at det ikke kommer til å oppstå konflikter, mens et større antall (Ca. 17%) ikke vet nok om endringene eller er usikker.

4.3.3 Tre kontrollsentraler blir én

Jeg har tro på at det å forene de tre kontrollsentralene til en enhet blir en suksess.

Figur 4-11: Respondentenes vurdering av mulighet for suksess. Prosent.



Her kommer det fram at 38,6% svarer at de er svært enige eller enige i dette, 36,1% stiller seg nøytral, mens 21 av respondentene, som tilsvarer 25,3%, er uenig i denne påstanden og har ingen tro på at dette blir en suksess. Etter å ha svart på dette fikk alle respondentene to obligatoriske spørsmål relatert til dette spørsmålet, åpne spørsmål for å kunne finne årsaker til at de mener som de gjør.

Hva må til for at prosessen med å forene de tre kontrollsentralene til en enhet der målet er at alt gjøres likt skal bli en suksess?

Det meste som har blitt svart på dette spørsmålet fra de 83 respondentene kan kategoriseres i 5 ulike kategorier/tiltak for at prosessen skal bli en suksess.

34,9% av respondentene drar fram ledelse og informasjon fra ledelsen som den viktigste faktoren for at dette skal bli en suksess. Her er stikkord som åpenhet samt å lytte slik at de ansatte føler at de blir både sett og hørt nevnt som viktige. Lik ledelse ved alle enheter, ”som klarer å gjennomføre de samme rutinene/holdningene ved alle enhetene”. En annen svarer ”at alle blir behandlet likt og at miljøer som anses som ”vanskelige” eller er nært knyttet til beslutningstakere ikke gis særbehandling eller mer ”spillerom””. Videre er tilstedeværelse og synlighet, konsekvensledelse, god kommunikasjon og dialog, klart definerte mål, tillit og faglig ballast nevnt som viktig. En respondent skriver; ”La de ansatte føle seg sett og hørt og viktig og inkludert og kompetent. Når de ansatte da ser og forstår bildet ledelsen sitter med, vil de forstå og være med å gå i den retningen det er mest hensiktsmessig”. Supervisorene nevnes også her der en respondent foreslår ”nye supervisorer som er i stand til å tenke nytt og

gå bort i fra holdninger som: sånn har vi alltid gjort det her hos oss og sånn vil vi fortsatt ha det". Det påstås her at det er viktig at supervisorene praktiserer likt og at det etableres felles møter og samarbeidsforum for dem.

For å bygge samhold og tilhørighet til den samme organisasjonen er det drygt 10% som mener at CRM-aktiviteter er en forutsetning for at dette skal bli en suksess. Sosiale og faglige treff der man kan bli bedre kjent med hverandre og skape en felles basis for videre arbeid. Det foreslås også organisert utveksling av personell på studieturer for å bli kjent med de tre enhetene.

Videre mener 26,5% av respondentene at kulturforandringer og standardisering for at ting skal gjøres likt er avgjørende for suksess. På kultursiden anses det viktig at man tar steg for steg og ikke gjør for store endringer for å få tre ulike kulturer til å bli mer lik, om dette er ønskelig. På standardiseringssiden nevnes det felles teknologisk plattform, *"samkjøring av driftskonsepter"*, likt regelverk, harmonisering av luftrom og at *"man må bli enig om på hvilke områder man vil at ting skal være ensartet og finne noe som fungerer for alle"*. En respondent mener at *"balansegang er viktig og at man tar små skritt mht endringer"*.

6 av respondentene, tilsvarende 7,2%, mener at felles masterplaner og vaktlister er en avgjørende faktor. Her nevnes også at ressursfordelingen bør være lik for alle enheter, og at vaktlisten må være lik med tanke på turnus; antall frihelger, kvelds- og nattbelastning, ferieavvikling, antall vakter i påsken og i julen samt tolkning av arbeidstidsregler. Her kommer også faktumet at det allerede finnes ulike avtaler for salg av fritid ved enhetene, disse ulikhetene foreslås fjernet for å harmonisere mellom enhetene.

Samlokalisering nevnes av 7 av respondentene, tilsvarende 8,4%, og argumentene her er at for at det faktisk skal bli en kontrollsentral så må man være under samme tak. *"Alle enhetene bør flyttes til samme fysiske lokasjon, men over tid slik at ingen må flytte mot sin vilje"*.

Foruten disse 5 hovedkategoriene av forutsetninger for suksess har 19,3% dratt fram argument for at ting ikke kan bli fullstendig harmonisert eller standardisert. Her svarer en respondent, *"hva skjer med de venstrehendte når de MÅ holde pennen i høyrehånden for å være like?"*. En annen mener at *"det blir nok en del vanskeligere å gjøre alt likt når de ligger såpass langt fra hverandre"*. Her mener altså mange at man bør godta ulikheter og at man

ikke kan bli en 100% samkjørt enhet siden man i utgangspunktet har forskjellig utgangspunkt, ”jeg tror vi heller bør akseptere hverandres ulike styrker og fremme dette i samme bedrift”. ”Alt kan ikke gjøres likt all den tid det er lokale utfordringer mht. vær, vind, topografi osv. Trafikktetthet i luftrommet og kompleksiteten er også forskjellig”. ”Man kan ikke tre ned over folk endringer fordi det fungerer godt på en enhet. Mye arbeid er basert på erfaringer og rutiner og det er vanskelig/tar tid å endre disse. Man kan ha suksess på en endring på en enhet, men møte motstand mht. denne endringen et annet sted”. Det nevnes også at denne endringsprosessen vil bli vanskelig da selve prosessen vil kreve mye folk og ressurser.

Hvilke fordeler / ulemper ser du ved at de tre kontrollsentralene blir én enhet?

På dette spørsmålet er det fire hovedpunkt som skiller seg ut etter å ha sammenstilt alt materialet fra svarene fra respondentene:

Samarbeid, harmonisering og standardisering	48,2%
Ledelse – utfordringer ved at det blir tre lokaliteter	32,5%
Fag- og opplæringsavdeling og administrasjon	19,3%
Kultur og tilhørighet	15,7%

Når det gjelder samarbeid, harmonisering og standardisering hevder en respondent at ”en forent underveistjeneste der alle drar lasset i en retning er gunstig”. Her nevnes det også fordeler ved et felles driftskonsept og bedre bruk av ressursene totalt sett. En svarer at det blir ”lettere å gjøre ting på samme måte når vi er organisert i en enhet, også lettere å for eksempel endre på sektorgrenser på tvers av gamle grenser”. Endringsprosessen bør føre til en ”mer effektiv utnyttelse av ressurser, og likere praksis”. En mener at ”det blir en fordel om kundene får nøyaktig samme service av alle tre kontrollsentralene”. Samtidig påpeker enkelte at man har ”ulike forutsetninger for å dra i samme retning” og at ”å samkjøre ned til minste detalj tror jeg ikke lar seg gjøre”. ”Store endringer i forhold til dagens praksis kan være en ulempe” og det ”kan komme for mye endringer på kort tid”. En fordel nevnes med at ”det vil også kanskje være slik at man står sterkere ift. en konkurranseutsetting om man er samlet”. ”Likt regelverk, prosedyrer etc. er supert, men det må tas hensyn til at sektorer, personell, bygg og ressurser ikke er det samme”. Et par respondenter svarer at underveistjenesten er en ”alt for stor organisasjon hvor det skal mye til for at alt kan gjøres likt” og at ”hvis alt standardiseres vil litt av fleksibiliteten forsvinne” samtidig som at ”like prosesser fremmer sikkerhet”.

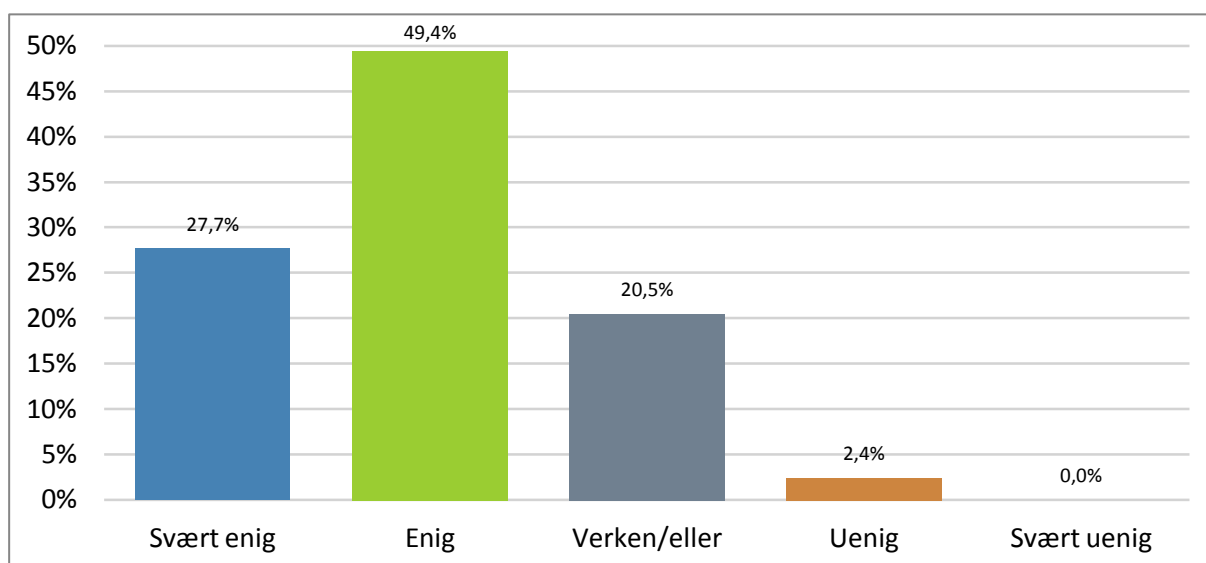
På ledelsessiden dras det fram mange ulike aspekter, også knyttet til utfordringen med at den nye enheten har tre ulike lokaliteter spredt rundt i Norge. *”Fordel med større gjennomskiktighet og samlet ledelse som kan dele erfaringer. Ulempe at de er på 3 fysiske lokasjoner”*. Avstanden mellom ledelse og øvrig personell mener man kan bli en ulempe, det vil bli en lengre tjenestevei, og det kan bli *”en uhåndterlig arbeidsmengde for mellomledelsen”*. Man er også redd for at dette kan føre til en *”utydelig ledelse”*, mindre tilstedeværelse og at det blir *”vanskelig for ledelsen å holde kontroll på hva hver enhet foretar seg.”*

I forhold til fag- og opplæringsavdelingen samt øvrig administrasjon kommer det fram en del kommentarer i svarene. På fordelssiden nevnes det en *”bedre utnyttelse av ressurser med tanke på fagspesialister/administrative oppgaver”*, *”mindre bruk av administrative ressurser”*, felles retningslinjer og at det blir *”mulig å lære av hverandre”*. På ulempesiden nevnes *”mye reisetid for fagspesialistene og dermed kanskje vanskelig å få de beste inn i disse stillingene”*, at disse *”kan miste lokalkompetansen”* og at dette fører til en *”distansering fra enheten”*. *”Ulempen er at sentralisering av fagstillinger kommer til å føre til det samme antallet fagspesialister som i dag, men at man innfører et ekstra ledd som disse spesialistene rapporterer til”*, *”jeg ser rett og slett ikke innsparingspotensialet”*.

Det siste hovedpunktet på dette spørsmålet går på kultur og tilhørighet. Her er fordelen at man kan jobbe for å få en felles *”tolkning av arbeidsmiljøloven og en enhetlig kultur”* og få *”en bedre enhetsfølelse”*. Noen påpeker at det er en *”ulempe at man skal harmonisere på tvers av tre kontrollsentraler som man blir fortalt har svært ulik kultur, og til dels allerede tilstedeværende konflikter”*. Samtidig vil det ifølge en respondent bli *”mindre diskusjoner om hva ”de andre” gjør”* og at det er viktig å *”ikke sette enhetene opp mot hverandre”*. Det kan også være en *”risiko for ”minste multiplum” løsninger, man jobber seg NED til en standard”*.

De tre kontrollsentralene arbeider i dag på ulike måter.

Figur 4-12: Respondentenes vurdering av ulikheter i arbeidsmåte. Prosent.



På dette spørsmålet er det kun 2 respondenter som mener at kontrollsentralene i dag jobber på samme måte, mens 17 stiller seg nøytral til spørsmålet. 77,1% tilsvarende 64 respondenter er svært enig eller enig i utsagnet. Disse respondentene ble stilt et oppfølgingsspørsmål; ”Hva er det som er ulikt i måten det arbeides på ved de tre kontrollsentralene?”.

Her har svarene blitt organisert i fem ulike kategorier, med hvor mange prosent av de som har svart som har nevnt noe innenfor kategorien bak:

Masterplan, vaktoppsett, avtaler, driftskonsept og ressursutnyttelse	50,0%
Type trafikk, trafikkmønster, operativt behov	29,7%
Kultur og holdninger	26,6%
Regelverk og tolkning av regelverk, arbeidsmetodikk	26,6%
Bruken av EC/PC og Lufttrafikk tjenestefullmektig	20,3%

Halvparten av respondentene mener at ulikheter i masterplan, vaktoppsett, avtaler driftskonsept og den generelle ressursutnyttelsen er de største ulikhetene. Her er stikkord vaktlisteplanlegging, ulike avtaler for salg av fritid, bemanning på ulike tider i døgnet, ulike bemanningskonsept i operativ posisjon, overtidsbelastning og rutiner rundt dette, ferieavvikling og ”prioriteringer på det administrative vs. operativt”.

Kategorien som nest flest har nevnt noe innenfor er type trafikk, trafikkmønster og operativt behov. ”Tjenesten er tilpasset lokale behov”, ”de operative forutsetningene er forskjellige” og ”hver kontrollsentral har sine fokusområder og sine måter å løse problemer på, selv om

basisen er mye av det samme”. Blant de som har svart innenfor kategorien er det enighet om at det er ”ulikheter i trafikkmengde, flyplasstruktur, militær og offshorettrafikk”. ”Sektorene er veldig forskjellig med tanke på både trafikkvolum, kompleksitet og utfordringer”.

Et senere spørsmål tar opp dette spesielt, men 17 av respondentene svarer her innenfor kategorien kultur og holdninger. Her nevnes ulikheter som ”hvordan personell deler vakter og ”dealer” mer”, ”syn på seg selv”, ”oppfattelse/respekt for andre enheter”, ”tilhørighet til sin enhet/Avinor”, ”forskjellige holdninger” og at ”enhetene reagerer forskjellig på ulike endringsforslag og problemstillinger”. En respondent svarer; ”Innstillingen til arbeidet. I Bodø og Stavanger løses ting ved hjelp av ekstraordinær innsats av personellet. Oslo følger reglene mer slavisk og firkantet, i en sikkerhetsbransje er det bra. Og det er dit vi bør tilstrebe å komme oss. Ikke ta snarveier”.

Neste kategori er regelverk og tolkning av regelverk samt arbeidsmetodikk, hvor det nevnes tema som ”fraseologi og prosedyrer”, ”sekvensering og arbeidsmetodikk”, ”ulik praksis i ukontrollert luftrom, både offshore og AFIS”, ”ulik metodikk opp mot TMA og sekvensering” og at ”man tolker direktiver/regler/pålegg forskjellig”. Samtidig nevner en at en ”ser at regelverk i form av LoA og ETP`ene er mye med standardisert nå enn før”.

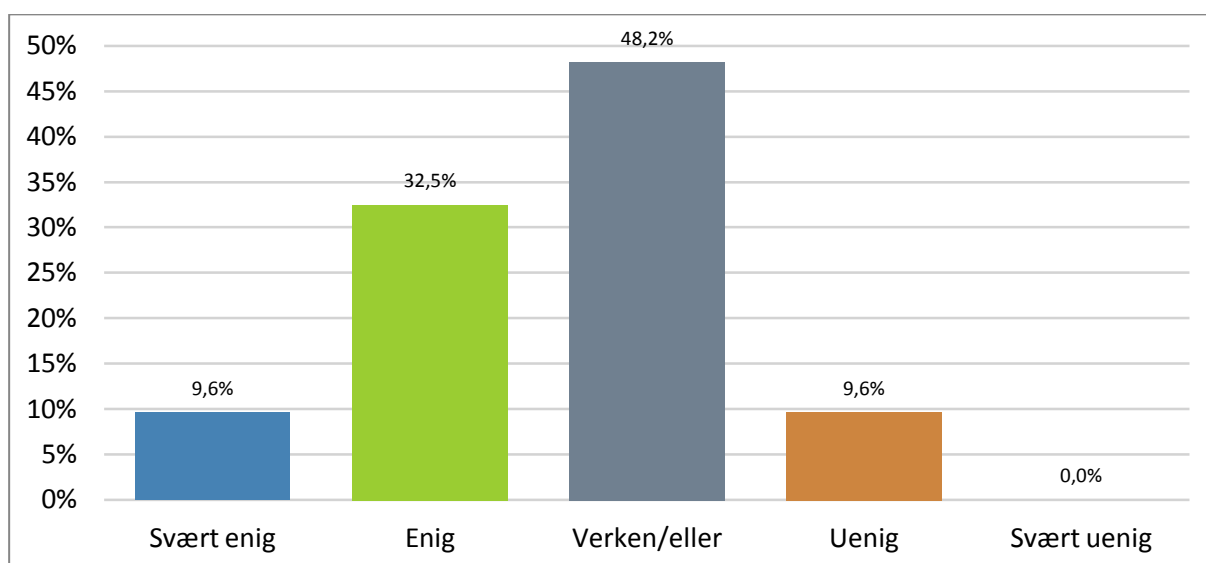
Det siste punktet som er satt som en hovedkategori er bruken av EC/PC og Lufttrafikktenestefullmektig. Her nevnes det at enhetene har ”ulike plannerkonsept” og ulike sektoroppsett (FDO i posisjon versus plannertiflygeleder); ”Stavanger kjører med EC/PC-konsept og de andre kjører med LTT-fullmektiger”.

En respondent nevner ledelse som ulikhet – mens to respondenter mener det er ulikheter i hvordan det drives opplæring.

4.3.4 Fasiliteter, miljø og kultur

Ulikheter i fasiliteter og tilbud ved arbeidsplassen blir en utfordring når det skal bli en kontrollsentral med tre produksjonssteder.

Figur 4-13: Respondentenes vurdering av ulikheter i fasiliteter og tilbud. Prosent.



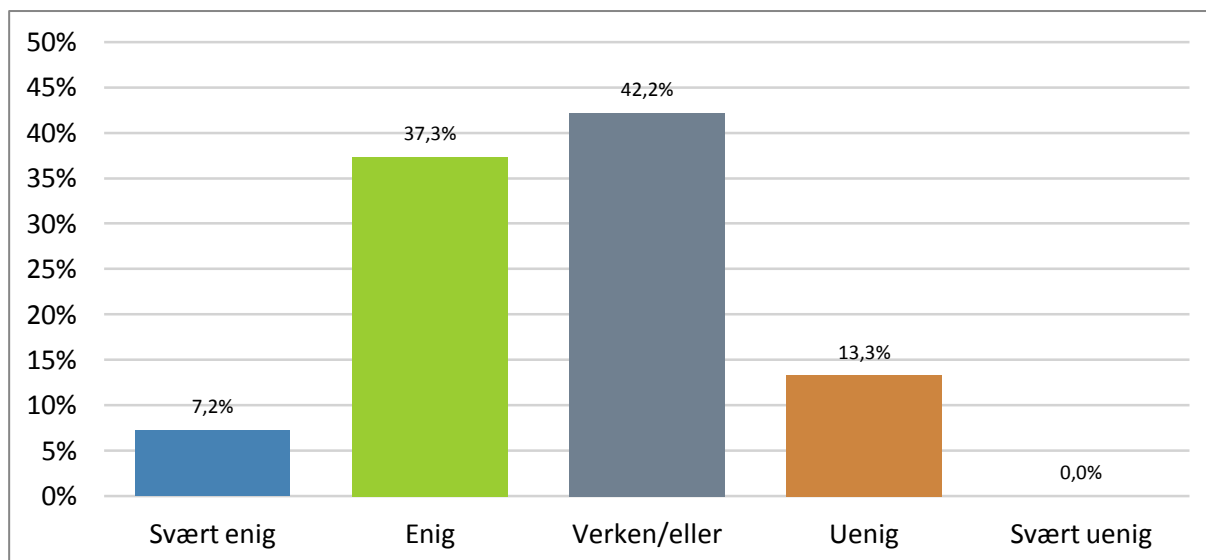
Her stiller 48,2% seg nøytral mens 9,6% tilsvarende 8 respondenter mener at ulikheter i fasiliteter og tilbud ikke blir noen utfordring. 42,2% tilsvarende 35 respondenter mener at dette kan bli en utfordring, og disse ble gitt to oppfølgingsspørsmål; ”Hvilke ulikheter i fasiliteter og tilbud på arbeidsplassen er i så fall dette?” og ”Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i fasiliteter og tilbud på arbeidsplassen?”.

Fra første oppfølgingsspørsmål kommer det frem fem ulike fasiliteter og tilbud som er ulike mellom de tre kontrollsentralene; Kantine (57,1%), Velferdstilbud/treningsmulighet (57,1%), Overnattingstilbud (25,7%), Hvile/pauserom (22,9%) og Lokaler/utstyr (22,9%). En respondent oppsummerer dette spørsmålet med; ”Skal man si at man er en kontrollsentral og at tilbudene skal være like er det en stor jobb som må gjøres”.

Videre svarer 57,1% at ulikhetene kan fjernes ved å ”oppgradere alle slik at tilbudet/fasilitetene blir mer like”. Her nevnes det for eksempel at en kantine ”som faktisk gjør at folk spiser lunsj og middag sammen, som er veldig bra for arbeidsmiljøet”. En respondent mener at man må ”tilby det samme, konflikten kommer når goder forsvinner”. 11,4% mener at disse ulikhetene kan være slik de er, og at ”ulikheter i seg selv er ikke så viktig, bare de ansatte føler at de har vært med på å forme tilbudene slik de selv ønsker at de skal være”. Et forslag er å opprette en velferdsavdeling som kan styre dette, et annet er å ”definere og standardisere fasilitetene ved hver lokasjon”.

Ulikheter i arbeidsmiljø blir en utfordring når det nå skal bli en kontrollsentral med tre produksjonssteder.

Figur 4-14: Respondentenes vurdering av ulikheter i arbeidsmiljø. Prosent.



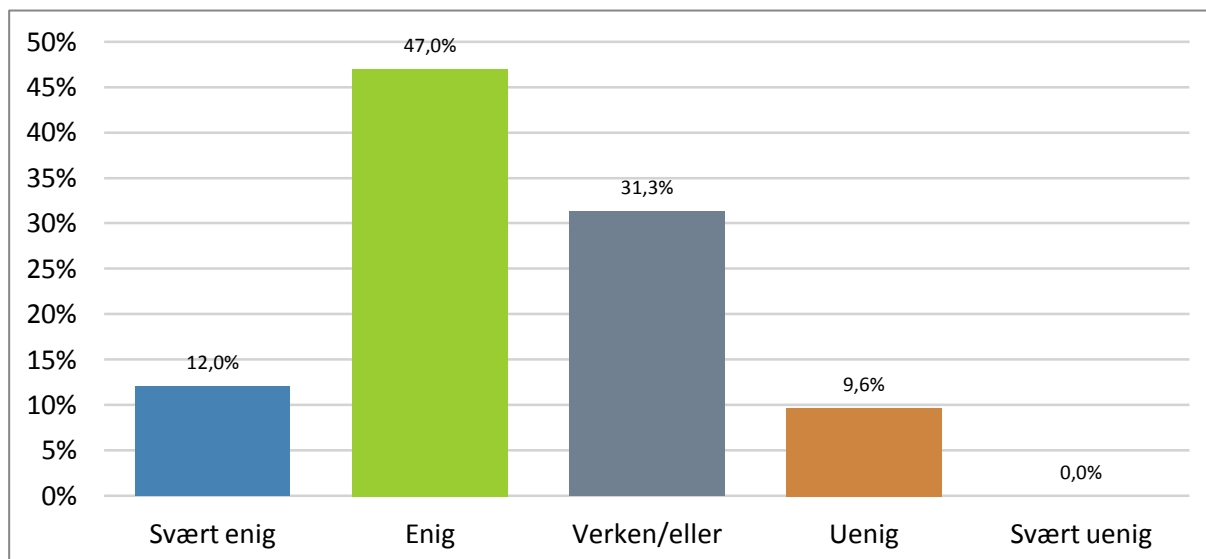
På dette spørsmålet mener 44,6%, tilsvarende 37 respondenter at ulikheter i arbeidsmiljø blir en utfordring, og disse fikk to oppfølgingsspørsmål; "Hvilke ulikheter i arbeidsmiljø er i så fall dette?" og "Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i arbeidsmiljø?".

I svarene på det første spørsmålet er det fire ulikheter som utmerker seg; Holdninger/kultur (43,2%), Bemanning (18,9%), Lokaler/tilbud (10,8%) og Størrelse på enhet (8,1%). Her er noen sitater rundt holdninger og kultur; "*Historisk styrkeforhold, selvbilde og syn på hvordan samfunnet fungerer og hva man kan tillate seg som ansatt*", "*forskjeller i konfliktnivå*" og at arbeidsstokken er "*en veldig vanskelig "sær" arbeidsgruppe som er utrolig forskjellig og har veldig ulike behov*". Et forslag er at "*sterk lokal ledelse må til om man skal få bukt med de få som ødelegger arbeidsmiljøet. Grunnen til at vi har medarbeidere som forsurer/ødelegger arbeidsmiljøet er dårlig/svak lokal ledelse over mange år*". Som svart på andre spørsmål er bemanning en ulikhet, "*det er stor forskjell på "metningen" av operativt personell på de tre enhetene, hvor det er nesten overbemannet på enkelte enheter, og underbemannet på andre*". Ulikhetene i lokaler og tilbud har blitt nøye beskrevet i på forrige hovedspørsmål. Respondentene som svarte noe om størrelse på enhet mener at dette er årsak til at det finnes ulikheter i arbeidsmiljøene, "*naturligvis blir det større forskjell i arbeidsmiljøet der det er mange ansatt*".

Forslagene på hva som kan gjøres for å fjerne ulikhetene i arbeidsmiljø kan kategoriseres i fire; Ledelse (10,8%), Holdningsskapende arbeid (8,1%), CRM/samarbeid (16,2%), Forening av regelverk og praksis (13,5%). Av respondentene er det en del som ikke har noen forslag til hvordan dette kan gjøres mens 8,1% mener at man får godta ulikhetene og ikke gjøre noe med dem. To av respondentene mener at oppussing av lokalene for å bedre arbeidsforholdene kan være med på å endre ulikhetene i arbeidsmiljø.

Ulikheter i kultur blir en utfordring når det nå skal bli en kontrollsentral med tre produksjonssteder.

Figur 4-15: Respondentenes vurdering av ulikheter i kultur. Prosent.



Her er det 59% = 49 respondenter som mener at ulikheter i kultur blir en utfordring, og disse ble stilt to oppfølgingsspørsmål; ”Hvilke ulikheter i kultur er i så fall dette?” og ”Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i kultur?”.

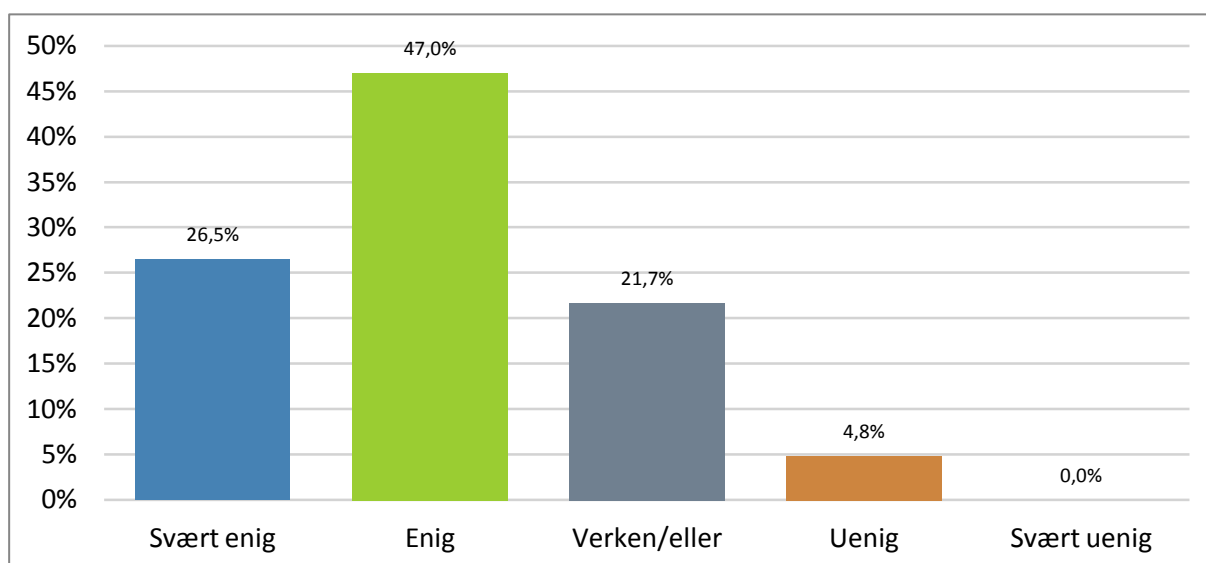
På spørsmålet om hvilke ulikheter dette er så er det først og fremst tre tema som dras frem; Operative rutiner og bemanning (30,6%), Holdninger til andre enheter (24,5%) og Generelle holdninger på enheten (10,2%). 11 respondenter (22,4%) svarte ikke på spørsmålet. Når det gjelder operative rutiner og bemanning har mye av det som kommer fram her også blitt svart på andre spørsmål, nye elementer er at noen ”*har kommet lengre i holdningsendring vedrørende tilstedeværelse i arbeidstiden*” og ulik ”*oppfatning av når det bør kjøres flow og andre operative vurderinger*”. Holdninger til andre enheter er et tema som rundt en fjerdedel har nevnt, her mener en at ”*hver enhet har sin enhetskultur, på godt og vondt*”. En annen

synes at det *”hadde vært fint hvis det hadde endret seg når man faktisk blir ”en” enhet”*. Det nevnes ellers at enheter kan bli misforstått fordi enkelte *”snakker veldig høyt”* og gir et inntrykk som kanskje ikke stemmer. Under generelle holdninger kommer *”holdning til endring”*, *”holdning til ledelse”* og *”fleksibilitet og løsningsorientert”* opp som stikkord. En respondent konkluderer spørsmålet med at det *”blir vanskelig å gjøre endringer, fordi alle enheter mener egen kultur er best”*.

Videre har det kommet frem en rekke forslag til hva som kan gjøres for å fjerne ulikhetene i kultur, hvor fire faktorer er satt som de viktigste for å få til dette. Faktorene er; Ledelse (18,4%), CRM/felles fagdag/arrangement (28,6%), Likt regelverk/like rutiner/like mål (16,3%) og Supervisorer (6,1%). Av alle som fikk dette spørsmålet svarer 14,3% at de tror det kan bli vanskelig, umulig eller vil ta lang tid. 14 respondenter (28,6%) svarte ikke på spørsmålet. På ledelsessiden så er det *”gode og konsekvente ledere”*, *”tydelige ledere”*, *”sterkere ledelse”* og velfungerende ledelse som nevnes. *”Ledelsen må sette seg inn i hvordan ting faktisk fungerer, ikke hvordan de blir fortalt at det fungerer”*. For at ulikheter i kultur skal fjernes bør man arrangere CRM, hospitering samt faglige og sosiale arrangement på tvers av produksjonsstedene. Dette vil skape *”mye tettere sosiale bånd mellom enhetene”*. Når det gjelder standardisering av regelverk, rutiner og mål har dette blitt skrevet om på tidligere spørsmål, men felles mål for den nye enheten med tre produksjonssteder dras fram som en faktor. Tre respondenter mener at supervisorrollen her blir viktig, der utveksling av supervisorer, felles møter for dem og klare retningslinjer som blir overholdt blir nevnt. Neste spørsmål vil ta for seg akkurat dette.

Supervisorene er ledelsens forlengede arm og skal være rollemodeller for alle i kontrollrommet. Denne arbeidsgruppen er en avgjørende faktor for å oppnå suksess i forhold til endringer i arbeidsmiljø og kultur.

Figur 4-16: Respondentenes vurdering av supervisorenes rolle. Prosent.

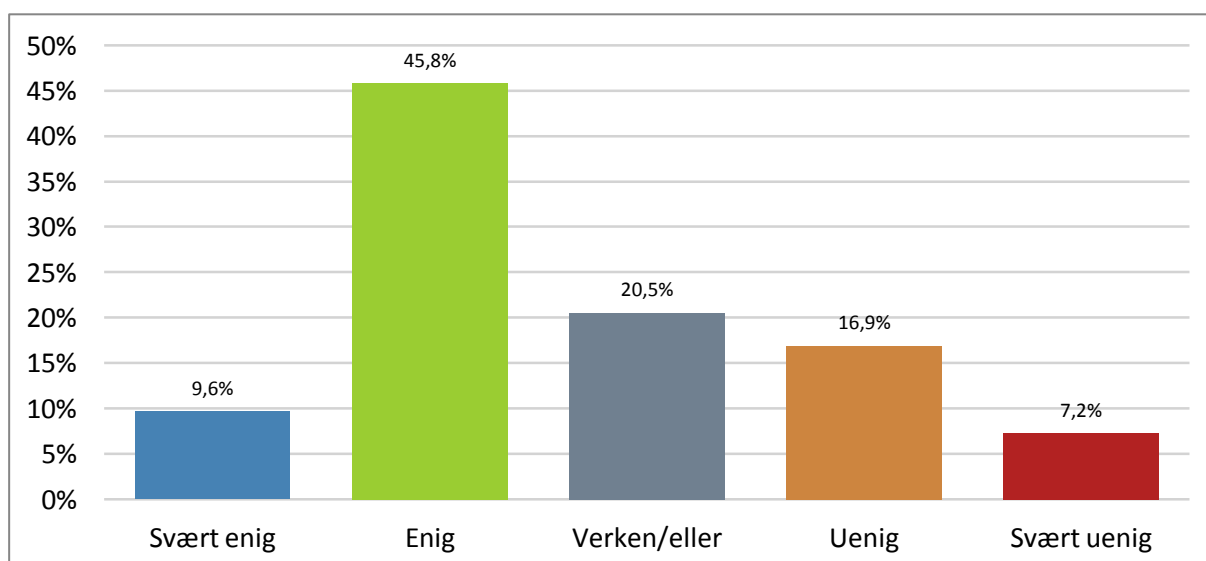


Her mener 73,5% at supervisorene er en avgjørende faktor for å oppnå suksess i forhold til endringer i arbeidsmiljø og kultur. 21,7% stiller seg nøytral mens 4,8% som tilsvarer 4 respondenter er uenig i dette. Disse fire respondentene ble stilt et oppfølgingsspørsmål; ”Hvem andre enn supervisorene kan ellers hjelpe til med å skape endring?”. Forslagene er ”god ledelse”, ”etablere et teamledernivå” over supervisor som da blir en fagfunksjon, tillitsvalgte, den enkelte ved hjelp av fremsnakking og ”en vellykket endring er først og fremst avhengig av full støtte fra hele det operative miljøet, ikke bare supervisorene”.

4.3.5 Lokal ledelse og Take-Off 05

Jeg har tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne endringsprosessen.

Figur 4-17: Respondentenes vurdering av tillit til informasjon fra lokal ledelse. Prosent.



Her er det 75,9% som har svart svært enig, enig eller verken/eller på dette spørsmålet, mens 24,1% tilsvarende 20 respondenter har svart at de ikke har tillit til lokal ledelse i forhold til å få all informasjon om endringsprosessen. Disse respondentene fikk to oppfølgingsspørsmål; ”Hvorfor har du ikke tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?” og ”Hva skal til for at du skal kunne få tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?”.

Halvparten av de som fikk første oppfølgingsspørsmål svarer at de generelt mener de får lite informasjon og også i dette tilfellet ikke stoler på at de får all informasjon. En respondent ”*tror en del info blir holdt tilbake for å dekke over deler av endringsplanen*”. Fire av respondentene svarer at de ikke har tillit på grunn av tidligere erfaring med liknende prosesser. ”*Det virker som om ledelsen tenker på videre karriere og ikke vil si hele sannheten*” og ”*tror ikke de har enheten på agendaen, mere hvor de selv skal få en rolle i organisasjonen, viktigere å famle etter ny jobb enn å gjøre daglige oppgaver for enheten*” er andre sentrale sitat fra svarene. En annen svarer at ”*jeg tror de glemmer å informere om det som er viktig for operativt personell og heller fokuserer på det som er viktig for dem i ledelsen*”.

På spørsmålet om hva som skal til for at tilliten igjen skal være tilstede svarer tre respondenter (15%) at det er viktig at ledelsen involverer alle ansatte og bidrar til å motivere og engasjere. En respondent svarer at det ikke er ønskelig med ”*sutring og krav om empati fra vår side, sin egen inspirasjon får de hente fra leddet over seg, ikke under seg*”. Syv av respondentene (35%) svarer at kommunikasjon er løsningen, at man er tilstede og viser seg i kontrollrommet og snakker med de ansatte. Ukentlige, eller enda oftere, informasjonsmail om denne prosessen fra leder er et ønske fra en respondent. Fem av respondentene (25%) etterlyser troverdighet og full åpenhet for at man skal kunne få tillit til ledelsen.

Var du berørt av Take-Off 05?

Av de 83 respondentene var 52 (62,7%) berørt av Take-Off 05-prosessen. Disse respondentene fikk to oppfølgingsspørsmål; ”Hvilke erfaringer har du fra prosessen Take-Off 05?” og ”Hva kan dagens ledere ta lærdom av fra prosessen rundt Take-off 05?”.

På det første oppfølgingsspørsmålet har respondentene skrevet mange ulike erfaringer som de hadde under og etter denne prosessen. Først og fremst svarer 25,0% av respondentene at de

har hatt erfaringer med hvordan det ble ledet på under denne prosessen. Det er spesielt sentral ledelse som blir omtalt; *”forakt for konsernledelsen generelt”, ”ledelsen kjørte over de ansatte”, ”sentral ledelse omgav seg med ja-ledere, de sentrale lederne sin oppførsel skapte frykt i ledelsen, så mellomlederne turte ikke å si imot sentral ledelse” og ”resultatet ble at sentral ledelse (pga sin lederstil) fikk dårlige data fra sine mellomledere og derfor tok dårlige beslutninger”*. Det nevnes også at *”alle innspill fra lokal ledelse ble ignorert”, ”ingen informasjon fra sentral ledelse” og ”at teorier og budsjettall på ledernes skrivebord ikke automatisk reflekterer virkeligheten”*. *”Ledelsen var arrogant i sine holdninger og hadde ingen ønsker/evner til å lytte til innspill. Det var også en stor tabbe å sette prosjektleder til å gjennomføre tiltakene i sitt eget prosjekt. Det er aldri lurt å sette bukken til å passe havresekken”*. Involvering er nest mest nevnte faktor som 21,1% av respondentene har vært innom. Det påstås at ledelsen *”gav inntrykk for at ansatte og tillitsvalgte hadde medvirkning, men i realiteten var endringene bestemt og vedtatt da de ble offentliggjort”*. *”Manglende forankring, manglende fagkunnskap og stor bruk av innleid konsulentbistand” og ”lukket prosess, manglende kommunikasjon”* er andre svar. Den tredje faktoren som nevnes er tidsaspektet som 15,4% av respondentene har nevnt; *”for mye for fort” og ”alt for store endringer på kort tid”*. Her er også tvangsflyttingen av flygelederne ved Trondheim Kontrollsentral som ble gitt 5 måneder på å flytte til Bodø nevnt flere ganger. 13,5% av de som svarte på dette spørsmålet har også tatt med konsekvensene Take-Off 05 hadde for Avinor som konsern; *”norsk lufttrafikk sliter fortsatt kraftig etter denne vanskjøtselen”*. En mener at prosessen *”skapte sår som selv i dag, nesten 10 år etter ikke er leget helt”*. En annen mener at han/hun *”ble nærmest ekskludert fra fritidsaktivitet pga yrket mitt, fortsatt får jeg høre at vi er de som streiker hele tiden”*. Prosessen beskrives med ord som rotete, uklar, uryddig og skapte usikkerhet. En respondent konkluderer dette spørsmålet med at *”resultatet med reduksjon i administrasjon var nødvendig og det er også nødvendig nå, da administrasjonen har fått vokse uhemmet etter Take-Off 05”*.

Ifølge respondentene er det mye lærdom man kan ta fra prosessen rundt Take-Off 05. Det meste har vært nevnt under andre spørsmål; involvering, kommunikasjon, informasjon, åpenhet, å se de ansatte som en viktig ressurs og at man gjennomfører prosessen i et adekvat tempo. En respondent svarer at *”vi vil ikke ha en revolusjon, men en evolusjon”*. 61,5% av respondentene svarer rundt disse temaene. Andre stikkord er samhandling, spill på lag med de berørte, lytte til kompetanse og at *”alle beslutninger må formidles ut til alle ansatte på en ryddig og rettferdig måte”*. En respondent svarer; *”Avinor burde også få ut at ”omstilling”*

ikke er noe som har en begynnelse og slutt i et konsern. Et stort konsern er alltid i omstilling. Omstilling er i dag en løpende prosess som inngår i den daglige driften av konsernet. Dette burde Avinor tatt inn over seg og kommunisert ut, i stedet for at man setter seg en uoppnåelig frist for gjennomføring der omstilling er ment å ta slutt". I forhold til Take-Off 05 så mener denne respondenten at flygelderne nok ikke "ville vært så motstridige mot endringer, eller nedskjæringer dersom man så at ledelsen faktisk hadde rette tall å jobbe med. At det var 100 flygeledere for mange, og at man kansellerte kurs som var planlagt i USA viste seg jo være helt feil! Denne tabben har Avinor bare delvis innrømmet". Det menes også at "Avinor vil helst drive underveistjeneste og flysikkerhetstjeneste billigst mulig, men har man vurdert godt nok hvor mye en ulykke koster? Og har man da forstått hvor mye man kan spare ved å bruke penger på "litt mer sikkerhet" enn man absolutt må ha?". En oppsummering fra en av de som svarte på dette spørsmålet er; "hvis ingen forstår poenget med omstilling, blir resultatet deretter".

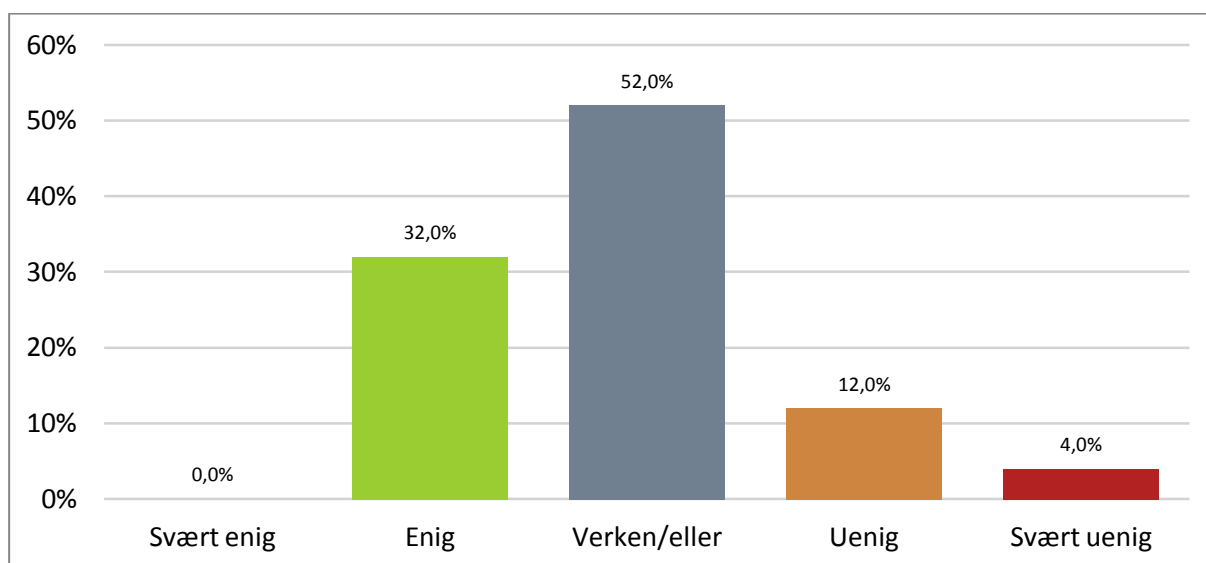
4.3.6 Fag- og opplæringsavdelingen

Jeg tilhører i dag enten Fag- eller Opplæringsavdelingen.

25 av respondentene tilhører i dag en Fag- eller Opplæringsavdeling og fikk muligheten til å svare på den siste delen av undersøkelsen. For øvrige respondenter hoppet undersøkelsen direkte til siste spørsmål.

Jeg stiller meg positiv til de endringene som er skissert for min avdeling (Fag- og/eller Opplæringsavdeling).

Figur 4-18: Respondentenes vurdering av skisserte endringer i fag- og/eller opplæringsavdelingen. Prosent.



32,0% stiller seg positive til denne påstanden, mens 52% svarer verken/eller. Totalt 16%, som er 4 respondenter er uenig eller svært uenig i denne påstanden. Disse fire fikk tre oppfølgingsspørsmål; ”Hva er grunnen(e) til at du ikke stiller deg positiv til endringene som er skissert for din avdeling?”, ”Hva er det du savner i denne prosessen for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din avdeling?” og ”Hva kan din leder bidra med for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din avdeling?”.

På første spørsmål er utdrag fra svarene; ”en sentralisering vil ødelegge mye for de lokale fagmiljøene”, ”tilstedeværelse overfor elever og flygeledere som er på opplæring er utrolig viktig”, ”allerede i dag er vi underbemannet på den administrative siden” og ”nedbemanning av opplæringsavdelingene vil bety at vi ikke gir den støtten til elever og instruktører som de trenger”. ”Sammenslåing til ”en enhet” kan ha mange synergieffekter som kan lette administrative oppgaver (for eksempel ved at man bare trenger å oppdater ett felles regelverk), men da bør denne oppgaven for eksempel gå på rundgang mellom regelverksspesialistene på de forskjellige enhetene. Da får man effektivisert arbeidet (ingen trippeloppdatering), og overskuddet dette fører til kan tas ut i for eksempel prosjektarbeid.”

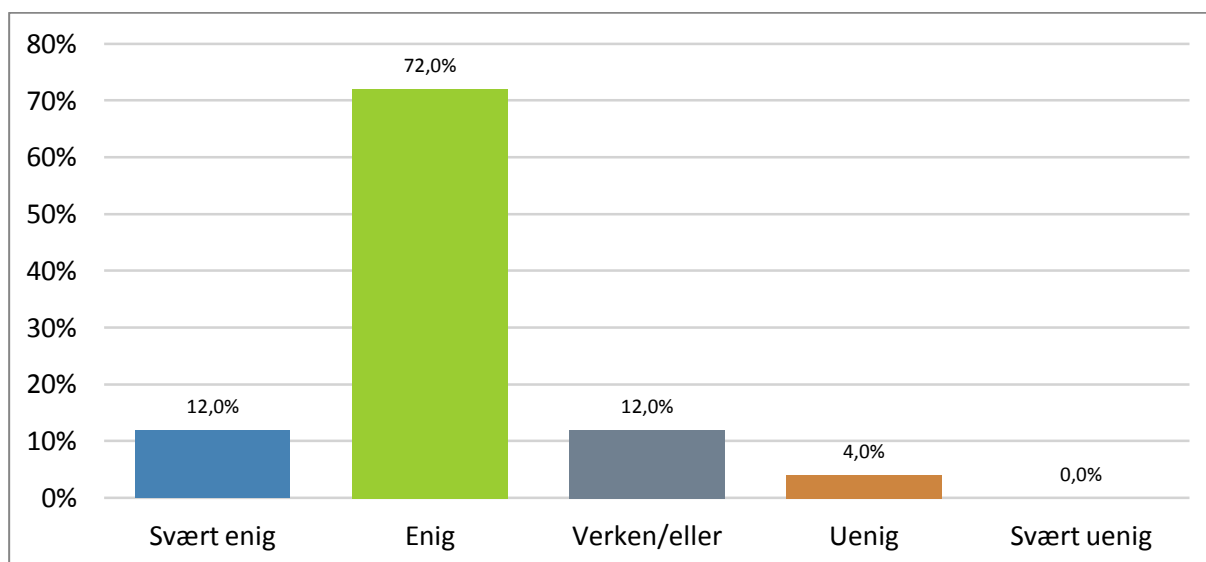
Det som savnes i prosessen for at respondentene skal kunne stille seg positive til endringene som er skissert er ”at tilbakemeldingene fra de lokale fagmiljøene blir tatt på alvor og at iveren etter å effektivisere og slå sammen stillinger ikke blir viktigere enn å sikre stabil drift”.

Videre mener en at ”det er for lite konkrete planer, hvem skal gjøre hva etter 1. mai når store deler av folka er fristilt fra sine stillinger?” mens en savner ”forståelse for hvorfor man skal nedbemanne opplæringsavdelingene”.

Forslag til hva lederne kan bidra med for at en skal kunne stille seg positiv er: ”lytt og tenk godt gjennom endringsplanene før de settes ut i livet”. ”Si hvordan ting skal bli, men det er det jo ingen som vet. Alle trekker på skuldrene”. Et forslag er å ”jobbe for at opplæring får de ressurser det krever”.

Jeg har tillit til at min avdelingsleder gir ut all informasjon i denne endringsprosessen.

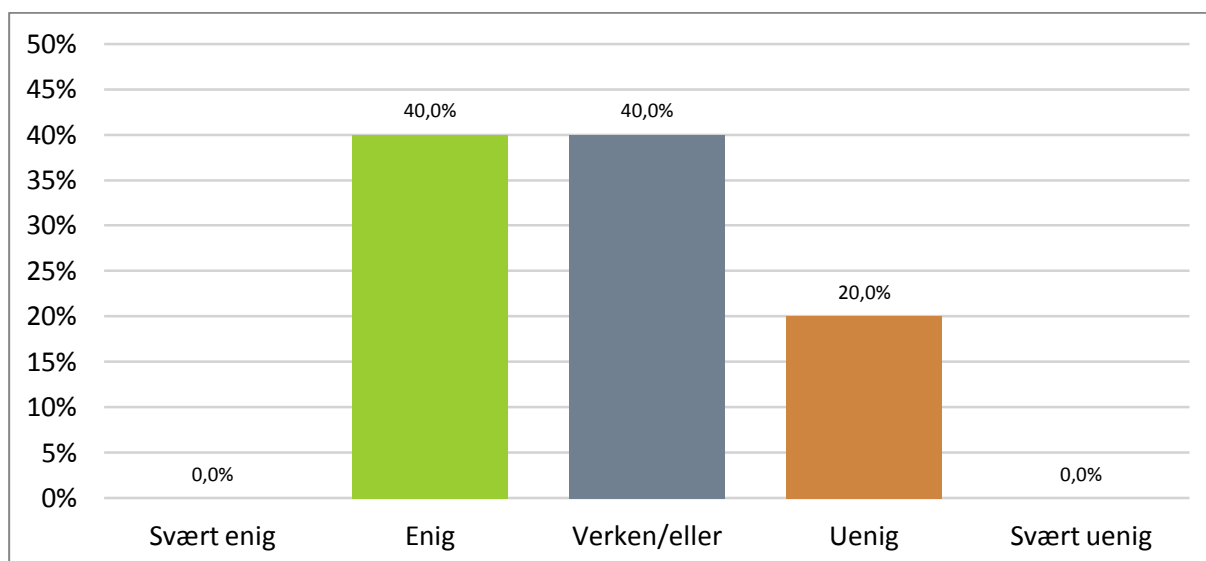
Figur 4-19: Respondentenes vurdering av tillit til informasjon fra avdelingsleder. Prosent.



Av de 25 som har svart på dette spørsmålet har 96,0% tillit eller stiller seg nøytral til om avdelingslederne gir ut all informasjon. Én respondent, tilsvarende 4%, svarer at det ikke finnes noen tillit. På oppfølgingsspørsmålet ”Hvorfor har du ikke tillit til at din avdelingsleder gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?” er svaret at respondenten ”stoler ikke på at ledelsen forteller alt og vil dele all info med sine ansatte”. På det andre oppfølgings-spørsmålet ”Hva skal til for at du skal kunne få tillit til at din avdelingsleder gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?” er svaret til respondenten å ”øke graden av tillit, vise åpenhet og ta tilbakemeldinger på alvor.”

Jeg har tro på at det å forene de tre Fag- og Opplæringsavdelingene til en avdeling blir en suksess.

Figur 4-20: Respondentenes vurdering av mulighet for suksess for fag- og opplæringsavdelingen. Prosent.



Her svarer 40% at de har tro på dette, 40% stiller seg nøytrale mens 20%, tilsvarende 5 respondenter ikke har tro på at dette blir en suksess. Alle 25 respondenter i denne delen av undersøkelsene fikk følgespørsmålene til denne påstanden, for å få frem mest mulig rundt dette.

Hva må til for at prosessen med å forene alle Fag- og Opplæringsavdelingene til en avdeling, der målet er at alt skal gjøres likt, skal bli en suksess?

Svarene på dette spørsmålet kan kategoriseres i seks ulike områder; ressurser, bruke tid, ledelse, involvering, standardisering og lokale forhold. Tre respondenter (12,0%) er opptatt av ressurser; ”at det blir satt av så mange ressurser som trengs”, ”samsvar mellom ressurser i avdelingene og arbeidsoppgavene som skal gjøres” og ”hvis fag og opplæring blir lokalisert ved ett enkelt produksjonssted vil det være viktig at de henter inn ressurser fra de andre produksjonsstedene til å gå gjennom saker som vil ha konsekvenser for alle”. En respondent mener at det er viktig at det blir ”god koordinering med Ressursstyring for oppgavene som skal gjennomføres og trenger involvering av operativt personell”. Fire respondenter (16,0%) mener at man må bruke god tid og ”trå varsomt”. Et tips er å ”ikke rushe mot et utopisk mål som ender opp med at vi om noen år er tilbake der vi er nå”. ”Dette vil ta tid og kreve ekstra arbeid, men er spesielt viktig i en tid med veldig høy aktivitet i form av luftromsendringer og tekniske endringer som kommer de nærmeste årene”. Når det gjelder ledelse mener en respondent at ”viktigst av alt, er at leder for ny avdeling har sitt arbeids- og ansvarsområde

ferdig”. Fire respondenter (16,0%) mener at god ledelse er en viktig faktor for å sikre suksess; *”La lederen ha nok folk rundt seg. Akkurat på det punktet er jeg ikke så optimistisk faktisk. Historier om ledere som har altfor mye å gjøre fordi de ikke har nok folk rundt seg er bare så altfor velkjente”*. Også på dette spørsmålet er involvering en faktor til suksess som dras fram av åtte respondenter (32,0%). Det svares at det behøves en leder *”som tar med de som jobber i avdelingene i dag for å finne de gode løsningene for en ny organisasjon”*. Det foreslås videre *”et godt forum for Fag- og/eller Opplæring hvor de kan møtes direkte eller via internett og diskutere utfordringer for senere å fatte en felles beslutning”*. Standardisering nevnes av fire respondenter (16,0%), der en mener at man bør *”ta ut overskuddet standardiseringen fører med seg i å øke kvaliteten istedenfor å spare penger”*. Samtidig bør man ta hensyn til lokale forhold som fem respondenter (20,8%) nevner som viktig for at dette skal bli en suksess. *”Oppgaver må kunne løses lokalt på alle felt, og det er viktig å beholde motivasjonen til personellet som er berørt i hele perioden”*.

Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du ved at Fag- og Opplæringsavdelingene nå blir en avdeling?

Svarene her kan sorteres i fem ulike grupper, der både fordeler og ulemper finnes i alle gruppene; effektivisering, geografisk avstand/kontrollspenn, standardisering/harmonisering, kvalitet og ledelse. Syv respondenter (28,0%) nevner noe rundt effektivisering; *”store fordeler i effektivisering”, ”tviler på at man sparer hoder”, ”å effektivisere og forbedre er alltid bra”* og *”mindre admin. personell kan jo fort gå begge veier”*. Videre svarer en at han/hun *”ser ingen fordeler annet enn at det kanskje kan spares inn noen få hoder”* og en annen *”at enkelte ting som gjøres på flere steder kan gjøres en gang og ikke 3”*. En annen fordel som nevnes er at *”man slipper å opprettholde flere forskjellige lokale opplæringsplaner/regelverk, og kan dermed spare en masse tid”*.

Et annet område som syv respondenter (28,0%) svarer er utfordringen med geografisk avstand og kontrollspenn for de som skal jobbe i avdelingen. En respondent nevner *”fysiske avstander og forskjellige tjenestesteder”* som en ulempe men en annen mener at det blir *”vanskeligere å ta hensyn til lokale behov”*. *”Forståelsen for at tjenstemessige behov på den enkelte enhet kan bli oversett”* dras fram av en, mens en mener at *”det blir en utfordring å gjøre endringene på en slik måte at alle lokale behov blir ivaretatt på en ordentlig måte”*.

Standardisering og harmonisering nevnes av ni respondenter (36,0%), *”fordelene er at det bør bli lettere å samarbeide og se hvordan man skal kombinere fag og opplæring”*.

”Harmonisering av prosedyrer er alltid positivt, men effektene er ikke alltid synlig på kort sikt”. Det å standardisere arbeidsoppgavene nevnes hyppig, og en mener at *”fag og opplæring henger sammen, jeg synes det er naturlig at avdelingene nærmer seg hverandre”*.

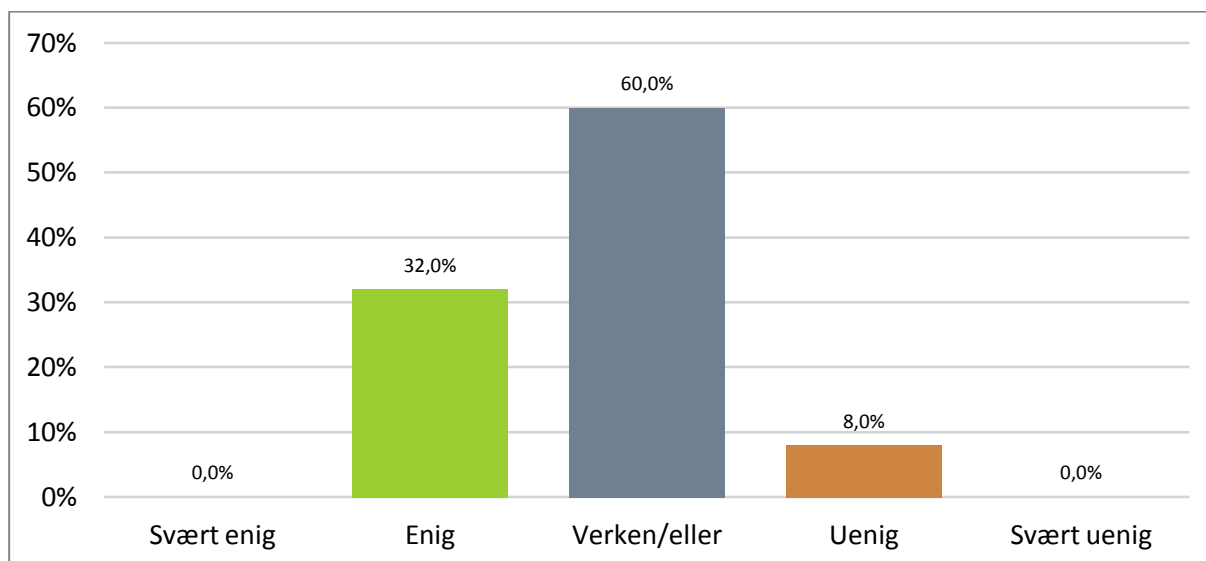
Syv av respondentene (28,0%) mener at dette kan påvirke kvaliteten på arbeidet som utføres. *”Opplæringsavdelingen får mer innsikt i faglige endringer og kan tilpasse utdanning etter det”*. En del er redd for at det kan bli motsatt; *”denne innsparingen tror jeg derimot ikke kan forsvares i forhold til en forringelse av fagmiljøet slik det fungerer i dag”*. En mener at det kan være en god idé, *”men det må ikke gå utover kvaliteten på arbeidet”*.

To respondenter (8,0%) drar fram ledelse som en faktor, *”felles ledelse innen de forskjellige avdelingen bør være positivt”*. Den andre mener at; *”Hvis det ikke er helt klart hvor ansvar og hvilke arbeidsoppgaver som tilfaller leder og ansatte i avdelingen ligger, kan man fort få en gruppe som distanserer seg fra det operative miljøet”*.

Et sitat på dette spørsmålet er; *”Har merket meg at det ikke er spesielt populært å søke stillinger i fag- og opplæringsavdeling. Kanskje folk fra andre enheter kan søke stillinger her og vice versa”*. Et annet er; *”Kjøper man klær som er merket ”One size fits all”, så vil dette ofte være en sannhet med modifikasjoner. De vil passe helt greit på noen, men vil enten være for store eller for små til resten. Tilsvarende kan bli tilfelle for Fag- og Opplæring”*.

Ulikheter i arbeidsmiljø blir en utfordring når de tre Fag- og Opplæringsavdelingene skal bli en avdeling.

Figur 4-21: Respondentenes vurdering av ulikheter i arbeidsmiljø i fag- og opplæringsavdelingen. Prosent.



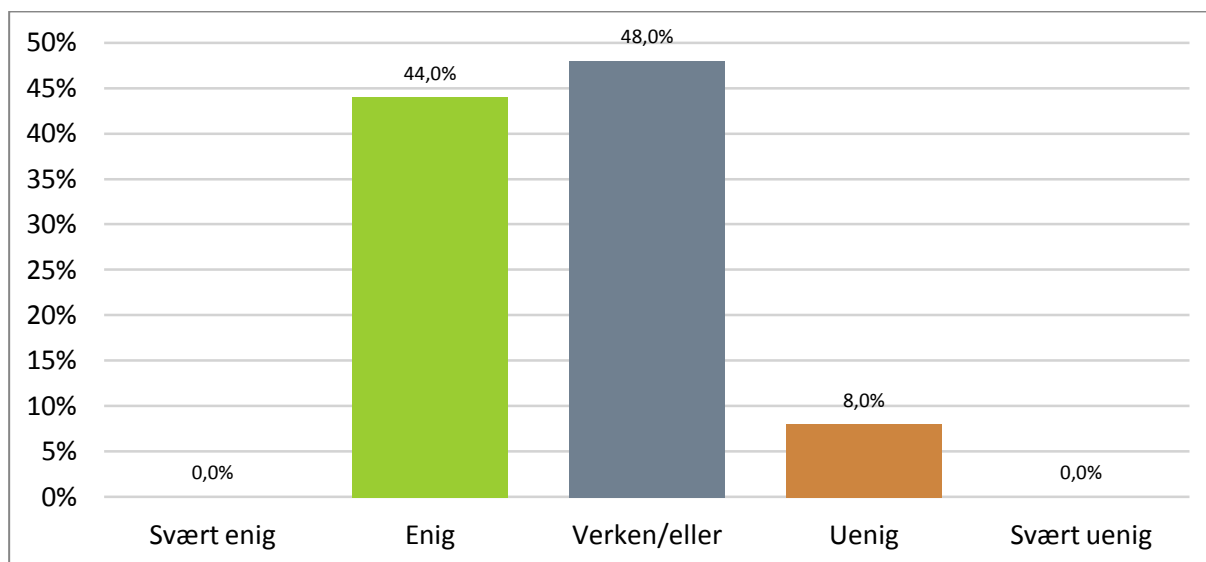
Her er det åtte respondenter tilsvarende 32,0% som har svart at de er enig i at ulikheter i arbeidsmiljø blir en utfordring, 60,0% stiller seg nøytrale mens 8,0% mener at det ikke blir det. De åtte respondentene som var enige i denne påstanden fikk to oppfølgingsspørsmål; ”Hvilke ulikheter i arbeidsmiljø er i så fall dette?” og ”Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i arbeidsmiljø?”.

På første spørsmål svarer respondentene at følgende ulikheter er til stede; ”utførelsen av fagarbeidet”, ”evnen til nytenkning”, ”fokus/forventninger” og ”forskjellige kulturer”. En viktig faktor mener en er at ”det kreves at alle tre blir hørt når arbeidsmiljøet skal defineres”, mens en annen mener at ”flygeldere er kjent for å ha sterke meninger og ønsker å gjøre ting på sin måte fordi sin måte er best, det kan derfor bli vanskelig å møtes i midten om man ikke er åpen for forandring”. En respondent hevder at ”vi er i dag tre autonome enheter som ikke kjenner hverandre”.

Det andre spørsmålet gir mulighet for å komme med forslag til hvordan ulikheter kan fjernes. Her dras det igjen fram viktigheten av å møtes, ”standardisere arbeidet”, ”lære hverandre å kjenne”, ”studiebesøk, sosiale happenings etc.” samt å ”kjenne hverandres arbeidsmiljø”. To respondenter (25,0%) mener at ledelse er viktig og ”at ledelsen tør å ta tak i problemområder”. Videre dras det fram at ”man må dele erfaring og være åpen for at andre har andre og muligens bedre løsninger”. To respondenter (25%) synes at det er viktig å ”forsøke å trekke ut det beste fra alle tre arbeidsstedene og forene dette”.

Ulikheter i kultur blir en utfordring når de tre Fag- og Opplæringsavdelingene skal bli en avdeling.

Figur 4-22: Respondentenes vurdering av ulikheter i kultur i fag- og opplæringsavdelingen. Prosent.



Av 25 respondenter er 44,0%, tilsvarende 11 personer enige i denne påstanden, 48,0% nøytral og 8,0% uenig. Disse 11 respondentene fikk to oppfølgingsspørsmål for å grunngi deres holdning til påstanden; ”Hvilke ulikheter i kultur er i så fall dette?” og ”Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i kultur?”.

Tre av respondentene (27,3%) nevner spesifikke ting for fagavdelingen på første oppfølgingsspørsmål; ”forskjellige måter å utføre og vektlegge fagarbeidet”, ”fagavdelingene jobber i dag dessuten i ganske liten grad sammen”, ”vi er en gjeng med fagspesialister som ikke så ofte er på kontoret samtidig” og ”åpenhet for forandring innenfor fagavdelingen”. To av respondentene (18,2%) svarer rundt opplæringsavdelingen og nevner to ulikheter; ”måten man behandler og ser elevene” og ”forskjellig organisering av simulatordrift”. Her drar også en av disse respondentene fram at ”hvor mye kompetanse man har i pilotkorpset osv. kan bli en utfordring”. En av respondentene svarer på dette spørsmålet; ”Jeg mener kulturen i fagavdelingene i liten grad er forskjellig fra den operative kulturen”.

For å fjerne ulikheter i kultur foreslår respondentene som jobber i fag- og opplæringsavdelingene i dag mye det samme som på spørsmålet som ble stilt til alle

respondenter; ”standardisere”, ”god dialog”, ”CRM på tvers av enhetene”, ”jobbe sammen, ha samlinger sammen, jobbe med konkrete saker sammen” og ”åpenhet og lære det beste av hverandre”. En av respondentene skriver at ”i min tid som fagavdelingsmann (6 år) har vi hatt en samling der vi jobbet med noen få konkrete saker (ikke for mange), og de resultatene mener jeg var gode”.

4.3.7 Kommentarer eller innspill til undersøkelsen

Har du kommentarer eller andre innspill til denne undersøkelsen?

Av alle 83 respondenter hadde 23 noe på hjertet på dette spørsmålet, de fleste en lykkeønskning med videre arbeid med oppgaven. Det meste av det som ellers er skrevet har kommet fram på andre spørsmål men noen kommentarer ønsker jeg å ta med her:

- ”Det er krevende å svare på spørsmål som innebærer forskjeller mellom produksjonssteder. Jeg har bare vært innom Røyken noen ganger, og aldri i Stavanger. Det er derfor lett av å bli farget av det som ”folk i gangen” sier. Det er egentlig svært få som har kompetanse til hvordan enhetene jobber, og hvor mye som er (u)likt”.
- ”Har tro på at denne løsningen blir bra i det lange løp, med tre produksjonssteder, vi må bare bli behandlet likt alle stedene og komme frem til gode løsninger arbeidsmessig, så blir dette bra”.
- ”Alle må kjenne på hvor vi er, og forstå hvor vi skal. Dersom veien videre er forståelig og er ”sann” for den enkelte, vil vedkommende hente fram indre motivasjon til å gå mot ønsket mål”.
- ”Lederne må høre på/samarbeide med de ansatte, som vet hvor skoen trykker, lojalitet må gå begge veier, mellomledere må få større ansvar og få gehør for våre synspunkter oppover i systemet, vi vil bare gjøre en best mulig jobb for kunden og ønsker at forholdene legges til rette for det”.
- ”Det kastes bort kolossale ressurser på å gjøre yrkesaktive utrygge i sin arbeidsdag. Hva kunne spares på å prøve det motsatte?”.

4.4 Oppsummering

Dette kapitlet tar for seg resultatene fra det utsendte spørreskjemaet. Første del omhandler svarprosenten for undersøkelsen som er 24,6% samt en enkel bortfallsanalyse. Svarprosenten

per enhet er hhv 30,1% for Bodø Kontrollsentral, 29,0% for Stavanger Kontrollsentral og 19,9% for Oslo Kontrollsentral, Røyken. Mulige årsaker til at svarprosenten er såpass mye lavere for Oslo Kontrollsentral kan være størrelse på enhet og at en stor del av de ansatte pendler, og kanskje ikke var til stede på arbeidsplassen i perioden undersøkelsen var åpen. Fordeling per kjønn og demografisk informasjon omtales videre. Også fordeling av respondenter per arbeidsgruppe beskrives, der svarprosenten per arbeidsgruppe varierer fra 12,8% til 61,5%. En ser at generelt er det ansatte i administrasjonen eller med en administrativ funksjon som har høyest svarprosent.

Videre forteller kapitlet litt om hvordan resultatene ble kodet og organisert. Funnene er organisert i samme rekkefølge som selve spørreundersøkelsen og siste del av kapitlet tar for seg spørsmål for spørsmål i detalj og hva som kommer fram fra respondentene.

Hovedfunnene i empirien er:



Dagens situasjon:

- Over halvparten av respondentene mener at enhetene har for lite ressurser til å kunne utføre pålagte oppgaver.
- Enhetene kan effektiviseres. Dette foreslås utført ved å optimalisere operativ bemanning og utnytting av ressursene, omorganisere utførelsen av administrative oppgaver samt å forbedre de tekniske løsningene. Også ledelse blir dratt fram som et mulig område for effektivisering for at lederne skal få mer tid til hovedoppgavene sine.



Problemstillinger knyttet til omorganiseringen:

- Nærmere halvparten av respondentene mener at egen stilling vil bli berørt av endringsprosessen, og noen respondenter ønsker ikke å fortsette i stillingen da det blir for mye oppgaver og ansvar i de nye stillingene.
- Elleve respondenter tror at egen stilling vil bli flyttet til et annet tjenestested, og kun en av dem ønsker i så fall å beholde stillingen. De øvrige ønsker ikke å beholde stillingen om den blir flyttet, men faktorer som kan medvirke til at det allikevel kan vurderes er lønn og at reisekostnader dekkes.
- Bortimot en fjerdedel av respondentene mener at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon i denne prosessen. Det savnes informasjon rundt fremdrift/tidsplaner, målsetting, konsekvenser og type ledelse man ser for seg.

- Et stort antall respondenter føler seg ikke delaktig i prosessen, og etterlyser samtidig arbeidsgrupper der man kan være med og forme fremtiden.
- Respondentene ønsker å få informasjon primært på personalmøter, sekundært via e-post mens intranett vurderes som den minst hensiktsmessige informasjonskanalen.
- De aller fleste respondentene stiller seg positiv eller nøytral til endringene som er skissert, fra de som er negative ønskes det mer informasjon, ujevnheter mellom enhetene må jevnnes ut og gevinstene må deles med de ansatte. Fra ledelsens side etterlyses det handlekraft, informasjon, dialog, tilstedeværelse og synlighet.
- Respondentene ser for seg at følgende områder kan være årsak til konflikt; flytting av stillinger, plassering av stillinger og ansvar i fag- og opplæringsavdelingen, økonomi, ledelse, kultur, forskjellsbehandling av de tre produksjonsstedene og arbeidet rundt felles regelverk og arbeidsmetodikk.

Tre kontrollsentraler blir én:

- En fjerdedel av respondentene tror ikke at å slå sammen de tre kontrollsentralene blir en suksess. Respondenter drar fram fem ulike områder/tiltak for at det skal bli en suksess; ledelse og informasjon, CRM-aktiviteter, kulturforandringer og standardisering, felles masterplaner og vaktlistor samt en fremtidig samlokalisering.
- I forhold til fordeler og ulemper ved at tre kontrollsentraler blir en enhet dras fire hovedpunkt fram;
 - Samarbeid, harmonisering og standardisering anses som en fordel.
 - Når det gjelder ledelse anses en samlet ledelse som en fordel, mens det at de blir spredd på tre lokasjoner er en ulempe og skaper utfordringer.
 - I forhold til fag- og opplæringsavdeling og administrasjon generelt kan man utnytte ressursene bedre og bruke mindre av dem, men man er redd for at lokalkompetanse forsvinner og at man distanserer seg fra den enkelte enhet.
 - Også kultur og tilhørighet tas frem, der man får mulighet til å harmonisere tolkning av regelverk som arbeidsmiljølov og lignende. Konflikter som allerede er til stede må løses, og det fryktes at kulturene ved de tre kontrollsentralene er ulike og at dette kan bli vanskelig.

- Et stort antall respondenter mener at de tre kontrollsentralene arbeider på ulike måter. De områdene som nevnes er:
 - Masterplan, vaktoppsett, avtaler, driftskonsept og ressursutnyttelse.
 - Type trafikk, trafikkmønster, operativt behov
 - Kultur og holdninger
 - Regelverk og tolkning av regelverk, arbeidsmetodikk
 - Bruken av EC/PC og Lufttrafikktenestefullmektig

Fasiliteter, miljø og kultur:

- Det finnes ulikheter i fasiliteter ved de tre kontrollsentralene; kantine, velferdstilbud/treningsmulighet, overnattingstilbud, hvile/pauserom og lokaler/utstyr. For å fjerne disse ulikhetene bør man oppgradere alle slik at tilbudet/fasilitetene blir mer like.
- Ulikheter i arbeidsmiljø anses som en utfordring av nærmere halvparten av respondentene, der holdninger/kultur, bemanning, lokaler/tilbud og størrelse på enhet dras fram som faktorer. Forslagene for å løse dette går på god ledelse, holdningsskapende arbeid, CRM/samarbeid samt forening av regelverk og praksis.
- Over halvparten av respondentene mener at ulikheter i kultur blir en utfordring; operative rutiner og bemanning, holdninger til andre enheter og generelle holdninger på enheten. Løsningsforlag for dette er klar ledelse, CRM/felles fagdag/arrangement, likt regelverk/like rutiner/like mål og samkjørte supervisorer.
- Supervisorene anses som viktige for å kunne få gjennomført endringer i arbeidsmiljø og kultur.

Lokal ledelse og Take-Off 05:

- En fjerdedel av respondentene har ikke tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne prosessen.
- Respondentene som var berørt av Take-Off 05 håper at dagens ledelse tar lærdom av de prosessene som ble gjennomført og ikke gjør dette om igjen.
- Respondentene ønsker en evolusjon, ikke en revolusjon.

Fag- og opplæringsavdelingen:

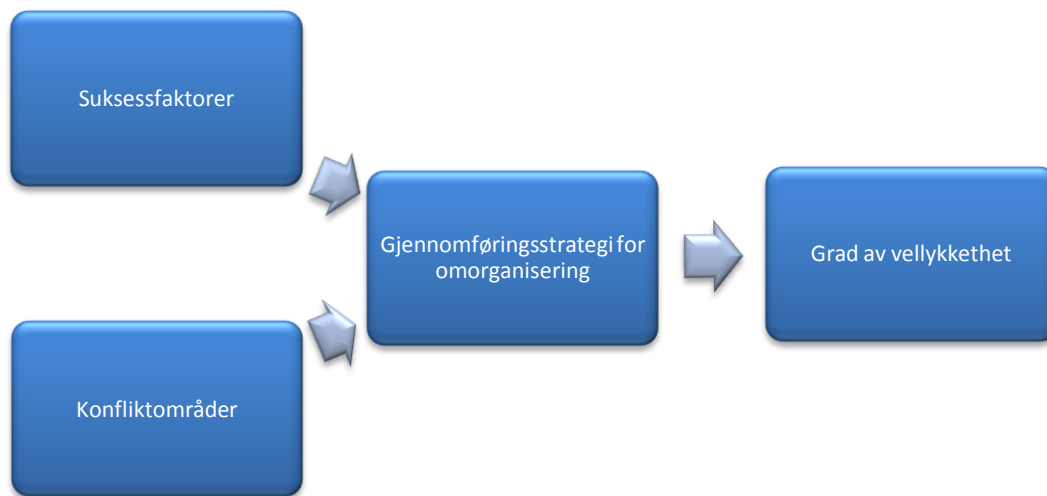
- Fagmiljøene må ikke ta skade av endringene, men heller effektiviseres og forhåpentligvis oppnå synergieffekter.

- Respondentene som jobber i fag- og opplæringsavdelingene i dag har stor tillit til at avdelingsleder gir ut all informasjon i denne prosessen.
- Tjue prosent av respondentene har ikke tro på at en felles fag- og opplæringsavdeling blir en suksess, men for å oppnå dette ønskes det ressurser, at man bruker tid, god ledelse, involvering, standardisering og at man samtidig tar hensyn til lokale forhold.
- Det finnes effektiviseringsfordeler samtidig som geografisk avstand og kontrollspenn anses som en ulempe.
- Tilbakemeldingene på ulikheter i arbeidsmiljø og kultur i fag- og opplæringsavdelingene er i stor del samsvarende med de for enhetene generelt.

5.0 Diskusjon

Her drøftes studiens resultater presentert i kapittel 4 sett i forhold til analysemodellen presentert i kapittel 2. Kapitlet kaster lys over problemstillingen ved hjelp av analysemodellen og forskningsspørsmålene nevnt i forbindelse med problemstillingen i kapittel 1.2. Jeg ønsker først å vise den utarbeidede analysemodellen som en introduksjon til dette kapitlets diskusjon rundt modellen og resultatene.

Figur 5-1: Analysemodell.



5.1 Suksessfaktorer

I dette delkapitlet går jeg gjennom Kotters åtte trinn for vellykket endring, trinn for trinn, og diskuterer dette i forhold til empirien fra respondentene. Dette verktøyet kan bidra til at ledelsen i nye Norway ACC klarer å styre endringsprosessen til å bli en suksess.

1. Etablere en følelse og forståelse av nødvendighet.

Først og fremst er det av viktighet at man etablerer en følelse og forståelse av nødvendighet for endring. Her har respondentene gitt tilbakemeldinger om at ikke alle endringer er godt nok begrunnet. Man bør ikke lansere en endring og samtidig ikke ha en velbegrunnet årsak, det å endre noe bare for å endre det vil ikke føre til den forståelsen som behøves. At den ene kontrollsentralen gjør noe på en viss måte, vil ikke automatisk være grunn nok til at alle skal gjøre det. Her må man se på hver enkelt endring og finne en felles løsning med alle parter involvert – om det i det hele tatt har noe poeng at noe skal være likt eller utføres likt.

2. Skape en koalisjon av ansvarlige ledere.

Videre sier Kotters modell at man bør skape en koalisjon av ansvarlige ledere. Det er nok viktig at den nye ledergruppen tar ansvar og arbeider tett sammen og er med på å utvikle en videre visjon for hver avdeling, som er neste steg i modellen. Når endringer nå skal gjøres er det viktig at man har en klar felles visjon som kan kommuniseres og en målsetting som alle jobber mot. En utfordring for de nye lederne som skal ha ansvar på tvers av sektorgrupper vil være i forhold til tilstedeværelse, da mye reising må påregnes om man skal kunne ha tett kontakt med de man leder.

3. Utvikle en visjon.

Å skape en tydelig definert visjon kan være fornuftig for at alle skal vite hvor det er en skal. Det er jo en ønsket fremtid som skal formes, og kollektive handlinger skal utvikles fra ideer. Hennestad et al beskriver viktigheten av å skape og forme visjonen, å kommunisere ut den, å bygge oppslutning til og involvering i visjonen, samt å organisere de ansatte og deres arbeidsoppgaver slik at det bygger opp under visjonen. Ut fra det respondentene skriver kan det se ut som om at visjonen ikke er klart definert i dette tilfellet, og at en del ikke vet hvor dette bærer hen. De savner også en klar oversikt over hva målet med prosessen er, hvorfor man gjør dette og mangler en synliggjøring av at den nye organisasjonen har noe for seg. Her bør ledelsen ta tak og kommunisere ut hvilke konsekvenser endringene har for den enkelte. Noen av respondentene påpeker også at det som har blitt sagt så langt kun omfatter ledelsen, ikke den enkelte ansatt ”*på gulvet*” både operativt og i fag- og opplæringsavdelingene. Tilbakemeldingene fra respondentene om at ting ”*svever*” og er uklare bør tas alvorlig og et bedre arbeid bør gjøres i forhold til dette. Viktigheten av å konkretisere visjonen og målbildet ser her ut til å være tilstede.

4. Kommunisere forandringsvisjonen.

Det å kommunisere endringsvisjonen er neste steg i modellen, og for å få gjennomført en endringsprosess vil nok kommunikasjon være en avgjørende faktor. Som Roos et al mener er det viktig at det brukes en strukturert kommunikasjon i større bedrifter. Respondentene ønsker at personalmøter skal være den viktigste kommunikasjonskanalen, fulgt av e-post og intranett, som bør brukes til ”enklere” informasjon. Her er det viktig at ledelsen møter de ansatte ofte, og legger opp til kommunikasjon og ikke kun informasjon. Kanskje kan lederne ved innkalling til personalmøtene stille en del spørsmål som de ansatte skal svare på og diskutere

på selve møtet? Ofte har personallmøtene en tendens til å bli enetale, og de ansatte blir ikke involvert, og føler kanskje i ettertid at møtene var uten verdi. I en slik endringsprosess er det nok viktig at man møtes hyppig for å stake ut videre kurs. Om hele Norway ACC skal ha en felles kurs er det viktig at dette gjøres samkjørt selv om personalmøtene nok fortsatt må avholdes på tre ulike produksjonssteder. Ledelsen får her en utfordring da resultatene fra de enkelte møtene må samkjøres med de andre, og en felles vei videre må utformes.

Respondentene etterlyser mer informasjon, og foreslår at ledelsen bør sende ut informasjon minst en gang i uken selv om man kanskje ikke har så alt for mye nytt å meddele. En faktor som kan føre til motstand mot endring er frykt for det ukjente, og denne kan motarbeides med et intensivt informasjonsarbeid. Som skrevet i forrige avsnitt bør personalmøtene brukes til kommunikasjon i tillegg til informasjon, mens e-post og intranett er kanaler som kan brukes til enveis informasjon fra ledelse til ansatte. Det er viktig at lederne informerer med jevne mellomrom om fremskritt og om eventuelle endringer i målsetninger, slik Roos et al påpeker. Det er viktig å spre en positiv ånd i organisasjonen der den enkelte får en følelse av at mål blir nådd. Dette vil igjen føre til at organisasjonen blir mer fleksibel om endringer i omgivelsene skulle kreve at man endrer strategisk retning. God informasjon vil også føre til at de ansatte vil bli mer motiverte. Respondentene mener ellers at synlighet og tilstedeværelse er viktige faktorer for suksess.

5. Gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning.

Det blir også ledelsens ansvar å gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning, steg fem i modellen. Det menes her at det er avgjørende for utfallet av en endring at man ser til at det finnes en bred forankring og medvirkning fra de ansatte. Forslagene fra respondentene om CRM, workshops, arbeidsgrupper og spørreundersøkelser for å finne fornuftige løsninger bør tas hensyn til. Her er det viktig at personellet fra alle enheter blir tatt med og hørt, slik at om den eventuelle skjevfordelingen i maktforhold som enkelte respondenter hevder finnes ikke får fortsette. For at alle skal bli fornøyde bør alle få like mye å si, og at en særbehandling ikke gis. Alle nivå av ansatte må her involveres, fra de som jobber operativt, supervisorer, fag- og opplæringsavdelingene og mellomledelsen. For å skape en felles plattform kan det være av viktighet at alle blir kjente med hverandre og hverandres arbeidsoppgaver, slik at man har en felles forståelse å bygge videre på. Som det fremgår av resultatene påstås det at det ikke er mange, om noen, som har fullstendig oversikt over de tre kontrollsentralene i dag.

6. Skape kortsiktige gevinster.


For at omorganiseringen skal bli vellykket er det også et godt råd å skape kortsiktige gevinster som kan kommuniseres ut til de ansatte og at alle da føler måloppnåelse underveis. En endringsprosess der de ansatte føler at ting står stille er uheldig, så små steg der man skaper gevinster er å anbefale. Respondentene mener også at gevinstene bør deles med de ansatte, for om de skal stå på ekstra i en periode, kanskje over flere år, må dette belønnes.

7. Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet.

Det er videre viktig at ledelsen konsoliderer gevinstene og fortsetter endringsarbeidet. Ut fra dette kan det dermed virke som at det er viktig for de nye lederne å ha klare gevinstrealiseringsplaner. Om tre helstillinger i dag skal gjøres om til en hel og to halve på de tre lokasjonene bør man kunne si noe om hvilke oppgaver som forsvinner ut fra ansvarsområdet til den enkelte, og hvilke gevinster man ønsker å hente ut. En slik tydelighet savner en del av respondentene, da planene så langt har fremstått som noe vage. Hvem skal gjøre de oppgavene som man ved en slik reduisering i antall stillinger ikke får muligheten til å gjennomføre? Om det finnes arbeidsoppgaver man ikke har tid til i dag må man også se på disse og se hvem som skal utføre dem.

8. Forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur.

Kotters modell med åtte trinn for vellykket endring sier at det siste steg på veien er å forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur. Her er det viktig at ledelsen sørger for en bred og god forankring om måten man arbeider på skal forandres. Det vil være utfordrende å introdusere endringer om det foreligger tre ulike kulturer, så et omfattende arbeid bør gjøres for å kartlegge om dette faktisk stemmer før man begynner å endre på innarbeidede rutiner. Et av forskningsspørsmålene jeg har er:

 Hva er det viktig å tenke på når tre ulike organisasjonskulturer og arbeidsmiljø skal smelte sammen på en ny plattform?

Dette ønsker jeg å svare på, og når det gjelder kultur og arbeidsmiljø så hevder Jacobsen & Thorsvik at strukturelle endringer ofte vil følges av kulturendringer. Når to eller flere enheter blir slått sammen vil dette ofte føre til store endringer i strukturen, og fører dermed til en kulturendring når flere organisasjonskulturer innen samme organisasjon blir slått sammen. I dette tilfellet er det snakk om tre enheter som skal bli én, og spørreskjemaet inneholdt flere

påstander og spørsmål knyttet til dette. I teorikapitlet ble flere ulike teorier introdusert og vil bli koblet mot det respondentene svarte når det gjelder arbeidsmiljø og kultur.

Som Alvesson hevder bør de ansatte være nokså like for å la seg styre av ledelsen. I dette tilfellet skal tre enheter, med tilsynelatende ulik kultur, forenes til én. Som en av respondentene svarte er dette noe som en har blitt fortalt, men ikke har alt for stor kunnskap om. Det vil nok være viktig for den nye ledelsesgruppen å undersøke om de kulturelle forskjellene er så store som enkelte nok mener. Om ulike grupper har forskjellig kultur kan de også tenkes å reagere forskjellig på de samme handlingene og tiltakene, ifølge Alvesson. Her er det viktig at det tas tak og brukes mye tid på å klargjøre misforståelser og holdninger mellom de tre enhetene. Det vil kunne være nødvendig å forhandle om forskjellige oppfatninger og løse konflikter som har sin opprinnelse i kulturelle forskjeller. Som en av respondentene svarte er mye av holdninger og meninger om de andre enhetene basert på det som blir sagt i gangene, og ikke på fakta. Her bør noen få alle fakta på bordet slik at man vet hvilke kulturer man har å gjøre med. Kanskje er det ikke nødvendig at alle enheter får en felles kultur, men forståelsen for hverandres kultur og arbeidsmiljø bør være tilstede.

Bedriftskulturen spiller en viktig rolle når man skal iverksette en strategi, ifølge Roos et al. Om ikke strategien stemmer overens med bedriftskulturen, og i dette tilfellet kanskje tre ulike bedriftskulturer, kan det oppstå konflikter og dermed problem. De mener videre at en sterk bedriftskultur ofte fører til engasjerte ansatte, og at selve bedriftskulturen kan bidra til å motivere de ansatte. En kultur kan defineres som å bestå av bedriftsmyter, ledelsesprinsipper, holdninger, tradisjoner, stil, omgangstone, språk og sjargong. Her er det mye for den nye ledelsen å ta tak i og definere, hva er greit, og hva er ikke greit? Et stort antall av respondentene dro frem holdninger til andre enheter som en viktig faktor som gjør at kulturen ved de tre enhetene er ulik. Her bør kunnskap om de andre enhetene formidles, og felles standarder settes. Det bør sjekkes om det er de som roper høyest som har blitt hørt, slik at grunnkulturen kanskje ikke er så ulik på de tre enhetene. Det å endre en kultur – holdninger og tradisjoner osv – er ikke enkelt, og dette vil nok være det som krever mest innsats for å forandre. Her bør man ha en klar formening om hva man ønsker å forandre og hvilken standard man bør sette.

Arbeidsmiljøet ved den enkelte enhet bør også gås gjennom, og det bør ses på om det kan settes en felles standard. Her vil standardiseringen og harmoniseringen i forholdet til det

faglige komme inn, der det allerede er kommunisert at man skal utarbeide et felles regelverk og felles arbeidsmetodikk og rutiner der det er mulig. Det samme gjelder her som for andre områder, respondentene mener det er viktig at man klart ser årsaken til hvorfor en regel eller rutine skal endres. En endring uten forankring og forståelse vil ikke være å anbefale. Her vil også standardisering av sektoroppsett være avgjørende for å få til et felles arbeidsmiljø. En bør se på hvilke standarder som skal gjelder for operativ bemanning i sektorer, også i forhold til arbeidsgrupper og konsept. Respondentene har dratt frem dette som en ulikhet mellom enhetene i dag, der en enhet bruker EC/PC-konseptet mens de to andre heller skalerer opp bemanningen i en sektor med en lufttrafikkjenestefullmektig. Ressursfordelingen mellom de tre enhetene er også en faktor for diskusjon, da respondentene kommuniserer at det er en skjevfordeling i dag som ikke burde være tilstede. Her vil det bli av avgjørende betydning at Ressursstyring gjør en god jobb, og også definerer skillet mellom ressursene. Om en som er ansatt i 50% stilling i Operativ Støtte skal få avsatt det stillingsprosenten tilsier må man ha klare retningslinjer om han/hun kan brukes operativt selv om man egentlig er på kontorvakt. Kampen om ressursene mellom det operative og det administrative kan bli en utfordring som blir enda større nå som man er organisert i to ulike enheter. Respondentene etterlyser en sterk ledelse som kan ta i problemstillingen rundt arbeidsmiljø og kultur.

5.2 Konfliktområder

I dette delkapitlet tar jeg for meg Jacobsen & Thorsviks ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå. Disse ti grunnene vil i korte trekk bli diskutert i forhold til empirien fra respondentene. Dette verktøyet kan også bidra til at ledelsen i nye Norway ACC klarer å styre endringsprosessen til å bli en suksess.

1. Frykt for det ukjente.

I enhver endringsprosess vil de ansatte føle en viss frykt for det ukjente. Hva vil dette bety for meg og min arbeidshverdag? Hvilke konsekvenser vil det ha? For å motvirke denne grunnen til motstand mot endring bør informasjonsarbeidet bli prioritert. Som skrevet i det forrige delkapitlet er det av viktighet at ledelsen involverer de ansatte, og informerer godt til enhver tid, slik at ingen aspekt av endringsprosessen forblir ukjent og dermed skaper frykt.

2. Brudd på en psykologisk kontrakt.

Ved en slik omfattende restrukturering av en organisasjon vil det bli store endringer på grunn av for eksempel at nye avdelinger dannes, en får nye ledere, nye ledernivåer og nye grupper av mennesker som skal arbeide sammen. De psykologiske kontraktene man hadde i gammel organisasjon brytes, og dette kan føre til en viss motstand fra den enkelte. Fra å vite hvilke arbeidsoppgaver man har, hva alle andre skal gjøre, og hvordan man er plassert i forhold til hverandre går man over til et helt nytt system. Både ansettelseskontrakter, stillingsbeskrivelser og de psykologiske kontraktene må muligens forandres, og dette kan bli en utfordring som må overvinnes.

3. Tap av identitet.

På samme tid endres også arbeidsoppgavene, siden de kommer til å bli omrokkert, og enkelte vil dermed kunne føle et tap av identitet. Dette skyldes at de arbeidsoppgavene man utførte i gammel organisasjon kanskje forsvinner i den nye, og man vil føle at den jobb man har utført har vært meningsløs. Dette kan føre til et tap av identitet og vil kunne gi motstand mot endringsprosessen. Det er viktig at hver enkelt arbeidstaker føler at man er en del av helheten. Enkelte fagfunksjoner er foreslått endret slik at der man til nå har hatt en person på hver kontrollsentral som har innehatt en stilling skal man nå ha bare én eller to. Dette kan bli en utfordring da de som ikke får fortsette i "sin" stilling ikke får mulighet til å fortsette i denne stillingen. Det er her viktig å få til ryddige prosesser slik at den enkelte blir godt ivaretatt.

4. Symbolsk orden endres.

En annen faktor som påvirker endringsvilligheten hos den enkelte er at den symbolske ordenen endres, siden hele organisasjonen bygges på nytt. I dette tilfellet er det et stort antall administrative stillinger som endrer navn, arbeidsoppgaver, og også hvor i landet arbeidsoppgavene utføres fra. Det at den såkalte symbolske ordenen endrer seg vil dermed kunne føre til motstand mot endring.

5. Maktforhold endres.

Også maktforholdene i organisasjonen vil endres på grunn av en slik endringsprosess. Her er det enkelte respondenter som mener at noen ledere kun er opptatt av å finne egen posisjon i ny organisasjon, og ikke jobber for det beste for enheten. Det blir dermed viktig for de nye lederne å vise at de ønsker og vil jobbe for det beste for enheten eller avdelingen, ikke kun for seg selv. I endringsperioden vil det også være viktig å definere hvem som har ansvaret for hva

da det fort kan bli slik at ansvaret for enkelte arbeidsoppgaver kan bli avglemt eller forsvinner i omorganiseringen. Før man går for langt i endringen bør derfor alle arbeidsoppgaver defineres og så fordeles inn i den nye organisasjonen.

6. Krav om nyinvesteringer.

For enkelte vil det settes krav til nyinvesteringer i kompetanse for å kunne styre organisasjonen på best mulig måte. Mange får helt nye roller og den kunnskap og kompetanse man har opparbeidet seg i gammel organisasjon kan bli overflødig ved en organisasjonsendring. Man må dermed tilegne seg ny kunnskap på områder som man kanskje ikke har så mye kunnskap og kompetanse. Dette vil igjen resultere i at man i en overgangsfase vil måtte ha mer ressurser da mange i organisasjonen vil måtte behøve bruke mye tid på å tilegne seg ny kunnskap.

7. Dobbeltarbeid (i en periode).

En sentral faktor som kommer fram i denne forskningen er mangelen på ressurser på en eller flere av enhetene som skal slås sammen til en organisasjon. Det virker som at prosjekter tar beslag på mye ressurser og at det i dag settes av for lite ressurser til administrativt arbeid. Som skrevet i teorikapitlet er en av årsakene til at motstand mot endring kan oppstå at det i en periode blir utført dobbeltarbeid. Det vil si at i et stykke tid vil endringsprosessen kreve mer ressurser, og det blir dermed viktig å prioritere utførelsen av arbeidsoppgavene på en fornuftig måte for å få gjennomført prosessen. Kanskje vil det til og med være påkrevd at visse oppgaver ikke blir utført fram til endringene er gjennomført, og man har begynt å arbeide inn nye rutiner i ny organisasjon. Man kan da ta tak i de oppgavene som har blitt neglisjert og starte og utføre dem igjen. Et signal fra respondentene er at det er viktig at ny organisasjon dimensjoneres slik at man har nok arbeidskraft til å utføre de oppgavene man blir satt til. Forslagene om å engasjere andre arbeidsgrupper som kan utføre administrative oppgaver bør også tas med i videre dimensjonering av organisasjonen, og utgjør et innsparingspotensiale, ikke minst på lønnskostnader og frigjøring av operative ressurser som er en knapp ressurs.

8. Sosiale bånd brytes.

De sosiale båndene som i dag finnes innad i de tre kontrollsentralene vil til dels brytes da enkelte går inn i nye roller. Dette fører til at noen kan miste kontakt med kollegaer man har jobbet med lenge, og i stedet måtte arbeide med nye kollegaer som man kanskje ikke går så godt overens med. Når tre såpass store enheter skal bli en vil det kreve store ressurser for at

de som jobber der skal bli kjent med hverandre og lære hvordan de andre jobber slik at man kan samles på en felles plattform der det er mulig. Samtidig som en del sosiale bånd brytes er det jo viktig at det legges til rette for at nye sosiale bånd opprettes på tvers av produksjonsstedene.

9. Utsikter til personlig tap.

Det ser ikke ut til at noen mot sitt ønske må flytte på seg, og dermed er faktoren om utsikt til personlig tap ikke gjeldende i dette tilfellet. Samtidig vil nok enkelte som i dag innehar en administrativ funksjon måtte si fra seg denne siden de ikke ønsker å flytte arbeidssted. Dette kan for den enkelte føles som et personlig tap. For noen ansatte som ikke ønsker å jobbe 100% operativt vil færre administrative delstillinger føre til misnøye da tanken er at antallet stillinger skal ned. Noen ønsker jo å ha en noe mer variert arbeidshverdag enn kun å arbeide operativt. Resultatene fra undersøkelsen viser at for de som ser ut til miste sin stilling etter endringen så er det ikke aktuelt å flytte tjenestested. Om pendling skulle bli aktuelt for enkelte er det her lønn og reisekostnader som dras frem som faktorer som er avgjørende for om dette skulle være ønskelig.

10. Eksterne aktører ønsker stabilitet.

Kontaktflatene og grensesnittene endres også i forhold til eksterne aktører som har kontakt med nye Norway ACC. Det er viktig at den nye ledelsen tar alle disse faktorene inn over seg og tar hensyn til dem når ny organisasjon skal dannes. Faktorene kan skape motstand mot endring, da det man er kjent med og føler er trygt plutselig ikke finnes lenger.

5.3 Gjennomføringsstrategi for omorganisering

For at denne endringsprosessen skal bli en suksess er det viktig at den nye ledelsen legger en gjennomføringsstrategi for omorganiseringen. De to forrige delkapitlene sier en god del om hva en bør ta hensyn til og hvordan en bør legge opp dette, men jeg ønsker å dra inn mine forskningsspørsmål i dette kapitlet for å relatere de til denne strategien. Ett av forskningsspørsmålene har jeg allerede tatt for meg i delkapittel 5.1 punkt 8. De øvrige vil bli omtalt i delkapitlet som følger. Jeg har delt dette opp i to deler; Ledelse – fokusområder, kommunikasjon, informasjon og Endringsvillighet – hvordan minimere motstand mot endring. Siste del av kapitlet sier litt om fag- og opplæringsavdelingen.

Ledelse – fokusområder, kommunikasjon, informasjon

Forskningsspørsmål:




- ✚ Hva kan lederne gjøre for at denne prosessen skal bli gjennomført mest mulig smertefritt?
- ✚ Hva er det viktig for ledelsen å fokusere på i forbindelse med omorganiseringen, sett fra de ansattes side?
- ✚ Hvilken informasjon er det viktig for den enkelte å få fra ledelsen underveis?

Teorikapitlet omhandler til en stor del ulike aspekt av endringsledelse, og hva som er viktig å tenke på når en skal lede en organisasjon i endring. Hvordan en bør skape en visjon er viktig, og flere ulike teorier rundt endringsledelse kan være gode verktøy for den nye ledelsen i organisasjonen. En definert endringsstrategi, kanskje utarbeidet med hjelp av min forskningsmodell som kombinerer Jacobsen & Thorsviks ti grunner til motstand mot endring samt Kotters åtte trinn for vellykket endring som et sentralt arbeidsverktøy, bør produseres for å kunne gjennomføre endringsprosessen på en god måte.

Jacobsen & Thorsvik har beskrevet fire ulike strategier for endring, der den nye ledelsen bør finne ut av hvilken strategi en ønsker å bruke. Denne kan klassifiseres langs to dimensjoner; omfang og samarbeid/konsultasjon versus ordre/tvang. Ut fra det respondentene har svart er ønsket at omfanget blir en evolusjon i stedet for en revolusjon. Take-Off 05 ble oppfattet som en revolusjon, og respondentene ønsker ikke en reprise av denne prosessen. Her er det steg for steg i en sakte evolusjon som er ønsket, og som ledelsen bør ta hensyn til. Den andre dimensjonen står mellom samarbeid/konsultasjon versus ordre/tvang, og her har ledelsen allerede kommunisert at det er ønskelig med samarbeid og konsultasjon. Det man da ender opp med er at ledelsen bør velge en deltakende utvikling for organisasjonen. Her er det ikke bare ledelsen som skal gjennomføre endringer, men samtlige skal delta. Alle bør få et delt ansvar for utviklingen av organisasjonen og trekkes inn i endringsprosessene. Det er nettopp dette som er ønsket fra respondentene i form av ulike samarbeidsforum der videre kurs legges. Jacobsen & Thorsvik hevder at alle endringer nok vil møte motstand, og at jo flere som blir påvirket av den, desto større vil nok motstanden bli. I dette tilfellet er det et stort antall mennesker som blir påvirket av endringene, og ledelsen bør finne en strategi som kan minimere motstanden eller en strategi som kan gjennomføres tross motstand. Informasjon og kommunikasjon er nok de to viktigste faktorene for at alle skal kunne føle seg inkludert.

Endringsvillighet – hvordan minimere motstand mot endring:

Forskningsspørsmål:

-  Hvordan bør lederne håndtere endringene som underveistjenesten står ovenfor for å minimere motstand mot endring?
-  Hvordan skape mest mulig endringsvillighet blant de ansatte?
-  Hva skal til for at det skal være aktuelt for de som innehar disse stillingene i dag å flytte på seg?

Endringsvillighet er motsatsen til motstand til endring, og for å få gjennomført en slik omfattende endringsprosess er det viktig at man skaper mest mulig endringsvillighet blant alle involverte. To deler av min analysemodell omhandler nettopp dette, først og fremst Jacobsen & Thorsviks ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå, men også et av Kotters åtte trinn for vellykket endring dreier seg også om hvordan man kan skape mest mulig endringsvillighet. Først og fremst må man etablere en følelse og forståelse av nødvendighet.

For å skape mest mulig endringsvillighet bør en ta tak i problematikken rundt masterplaner, vaktlistor og ulike avtaler med en gang. Om en skal unngå misnøye mellom enhetene er dette av viktighet, og burde være enkle grep å gjøre innenfor et rimelig kort tidsrom. Om en ikke skal ha felles regler for turnusplan, antall frihelger, kvelds- og nattbelastning og lignende må man kunne argumentere for hvorfor dette ikke skal være likt ved enhetene. Om ikke kan det bli vanskelig å få involvert alle ansatte i prosessen, da det ser ut til å være et ønske at alle slike beslutninger begrunnes slik at de skal kunne forstås av den enkelte ansatt. Det samme gjelder for fasiliteter og tilbud der resultatene fra spørreundersøkelsen drar frem fem områder som det kan jobbes med for å få harmonisert dette; kantine, velferdstilbud/treningsmulighet, overnattingstilbud, hvile/pauserom og lokaler/utstyr.

Endringsprosessen som nå er forespeilet kan beskrives som proaktiv da den er basert på forventninger. Den begrunnes med at den er en tilpasning til en eventuell konkurranseutsetting. Effektiviseringsmål finnes også, man skal kunne drive enda mer effektivt enn i dag. En evolusjon som respondentene ønsker er en prosess som vil ta lengre tid og man tar steg for steg. Respondentene mener at det er viktig at man tar seg god tid og ikke haster i vei med prosessen. For at prosessen skal bli vellykket vil respondentene ha en bred involvering. De ser ut til å ønske å være med på prosessene og føle at de deltar, blir hørt og får mulighet til å være med på å skape den nye organisasjonen.

For at respondentene skal kunne ønske å engasjere seg kreves det motivasjon. Det kommer fram at enkelte av de ansatte ikke føler at de har fått god nok informasjon om prosessen. Når noen føler at de ikke forstår hvorfor dette gjøres, og hva målet er, blir det vanskelig å finne motivasjon for å gjennomføre prosessen. Som Roos et al drar fram er det viktig at lederne inspirerer alle ansatte og involverer dem i beslutninger om hvordan de skal utføre jobben sin, for å skape motivasjon. Som en respondent svarte må gevinsten også deles med de ansatte, men det er viktig at et system for dette bør utformes slik at kun de som oppnår de planlagte resultatene blir premiert. For å skape motivasjon er det også viktig at man tar i bruk belønninger som å gi ros, vise at man verdsetter en person og dens arbeids samt gir konstruktiv kritikk. Dette er nok områder som de fleste nok ikke er så alt for dyktige på.

Et interessant perspektiv fra teorikapittelet er det som Hennestad et al beskriver rundt dette med friksjon. De hevder at uten friksjon finnes det heller ikke bevegelse. Her finnes det energi som kan brukes i prosessen, og kanskje kan friksjonen som skapes av motstanden mot prosessen brukes til noe positivt. Kanskje kursen endres på grunn av dette, og dette kan jo også være positivt. Ledelsen må kunne forvente seg en del motstand, men et tips er å bruke dette til noe konstruktivt, kanskje kan dette lede organisasjonen inn på et enda bedre spor.

Fag- og opplæringsavdelingen – Operativ Støtte

Til de 25 respondentene som i dag tilhører en fag- eller opplæringsavdeling ble det stilt en del ekstraspørsmål tilknyttet deres funksjon i disse avdelingene. Respondentene fra fag- og opplæringsavdelingene svarer ikke så veldig ulikt det alle gjorde i forhold til om de stiller seg positive til endringene som er skissert. Når det gjelder tillit til at avdelingslederen gir ut all informasjon i denne endringsprosessen har denne gruppen en høyere grad av tillit, noe som kanskje kan forklares med at disse avdelingene arbeider mye mer tettere sammen enn de operative som ikke er tilknyttet noen annen avdeling. I forhold til troen på suksess er fordelingen også her ganske lik som den for alle respondenter.

Ledelsen for den nye avdelingen Operativ Støtte bør ta til seg de tips og råd som de får fra respondentene i prosessen videre. Her er en viktig faktor ressurser da det påpekes at det er viktig at arbeidsoppgaver står i forhold til de ressursene som settes av til avdelingen. Det vil bli viktig å arbeide nært med den nye avdelingen Ressursstyring som skal styre alle tilgjengelige ressurser. Det foreslås at leder for avdelingen tar med seg alle som jobber i avdelingene i dag for å finne de gode løsningene for en fremtidig organisasjon. Den gevinsten

man oppnår av en effektivisering bør kanskje tas ut i å heve kvaliteten i avdelingen. Respondentene mener også at det er viktig at den faglige kvaliteten ikke går ned som følge av denne endringsprosessen og at det tas hensyn til lokale forhold. En utfordring i forhold til dette vil bli geografisk avstand da avdelingen vil være spredt på tre ulke enheter, noe som selvsagt vil kunne føre til logistikkutfordringer. Her bør det opprettes gode plattformer for kommunikasjon og samarbeid, og respondentene mener det er et stort potensial i å kunne dele kunnskap og erfaringer på et helt annet nivå enn det har blitt gjort før. For også her dras viktigheten av å lære å kjenne hverandre som ytterst viktig for å få en god avdeling i fremtiden, CRM anses som et godt verktøy også her.

Det anses også å være viktig at de som jobber med fag- og opplæring får arbeidsplaner som gjør at de faktisk er tilstede på kontoret samtidig. I dag brukes nok en god del tid og ressurser på å koordinere innad i avdelingene siden man jobber på kontoret på forskjellige dager. Det å være tilstede samtidig vil lette dette, og vil mest sannsynlig kunne frigjøre ressurser på grunn av en mindre grad av kontinuerlig oppdatering og koordinering. Den potensielle konflikten om ressursene mellom det operative og Operativ Støtte bør man ta hensyn til og retningslinjene for om man kan bruke hverandres ressurser bør være veldig klart definert.

5.4 Oppsummering

Dette kapitlet diskuterer analysemodellen presentert i kapittel to opp mot empirien som ble lagt fram i kapittel fire. Først går analysemodellen gjennom steg for steg, hvor hvert steg blir sett opp mot empirien. Både suksessfaktorer og konfliktområder går gjennom før siste delkapittel tar for seg en gjennomføringsstrategi for omorganiseringen.

Suksessfaktorene defineres ut fra Kotters åtte trinn for vellykket endring. Første trinn går ut på at man må etablere en følelse og forståelse av nødvendighet. Her viser empirien at ikke alle forstår hvorfor dette gjøres, og at enkelte avgjørelser ikke er godt nok begrunnet. Det neste steget er at man må skape en koalisjon av ansvarlige ledere. Her viser empirien at de kan bli en utfordring å lede på tvers av sektorgruppene på grunn av geografisk plassering. Det tredje steget tar for seg viktigheten av å utvikle en visjon, og empirien viser her at respondentene gir uttrykk for at visjonen ikke er klart nok definert i denne prosessen. Her ser det ut til å mangle informasjon om endringer for den enkelte, og at prosessen så langt har vært noe uklar og rotete. Videre til neste steg må ledelsen kommunisere forandringsvisjonen, og respondentene

ønsker at de får informasjon og mulighet til å kommunisere med ledelsen først og fremst gjennom personellmøter. E-post og intranett ønskes som sekundære informasjonskilder. Empirien viser at informasjonsflyten nok ikke har vært godt nok, og at dette bør være et fokusområde for ledelsen. Det neste trinnet er å gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning. Her viser empirien at en utstrakt bruk av CRM, workshops, arbeidsgrupper og spørreundersøkelser bør brukes for å sikre en bred medvirkning. Alle skal og bør bli hørt mener respondentene. Det er videre viktig å skape kortsiktige gevinster, og empirien viser at det er ønskelig at disse deles med de ansatte. Nest siste trinn er å konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet. Her vil en klar gevinstrealiseringsplan være å foretrekke, og respondentene etterlyser en klarere plan enn den som har vært kommunisert så langt. Det siste trinnet går på å forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur. Empirien viser her at det er viktig at ledelsen sørger for en bred og god forankring i måten det skal arbeides på. Når tre antatt forskjellige kulturer skal bli introdusert for endringer er det viktig å kartlegge om det faktisk finnes forskjeller i kultur. Om det viser seg at man står ovenfor tre ulike kulturer vil en også kunne anta at de tre vil reagere ulikt på en endring. Empirien påstår også at det er svært få i organisasjonen som faktisk kjenner til hele bildet og det bør brukes ressurser på å få klarhet i dette. Om holdninger og meninger om de andre enhetene viser seg å ikke stemme bør man ta tak i dette snarest. Empirien viser videre at det er viktig å sette i gang en standardisering av arbeidsmetodikk, rutiner, sektoroppsett, regelverk osv.

Konfliktområdene der motstand mot endring vil oppstå er mange, og Jacobsen og Thorsviks ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå blir diskutert opp mot empirien. Viktige moment i forhold til dette er at det blir utført et godt informasjonsarbeid for å unngå frykt for det ukjente. Videre bør man være klar over at de psykologiske kontraktene vil bli brutt, og enkelte vil kunne føle et tap av identitet. Dette på grunn av at restruktureringen fører til at de ansatte blir omorganisert i en ny organisasjon og vil få nye og endrede arbeidsoppgaver. På samme tid må man ta hensyn til at den symbolske ordenen dermed endres. I denne endringsprosessen skal arbeidsoppgaver flyttes til andre steder i landet og omfordeles innad i avdelingene. Maktforholdene i organisasjonen vil også endre seg, og empirien her viser at det er viktig at de nye lederne viser at ønsker det beste for enheten eller avdelinger, og at man ikke kun er opptatt av å finne sin egen plass i den nye organisasjonen. For enkelte som får nye arbeidsoppgaver og ikke har ansvaret for det man har jobbet med vil endringen føre til at de må skaffe seg ny kunnskap og kompetanse, altså et krav om nyinvesteringer. En veldig viktig faktor å ta hensyn til er at en endringsprosess vil kreve mye ressurser da man i alle fall i

en periode vil måtte gjøre en del dobbeltarbeid. Dette kan være en faktor som skaper motstand mot endring. Et signal fra respondentene som ledelsen bør ta hensyn til er at det er av viktighet at ny organisasjon dimensjoneres slik at man har nok ressurser til å utføre pålagte oppgaver, da dette ikke er tilfellet ved alle enheter i dag. Det at enkelte administrative arbeidsoppgaver kan utføres av helt andre arbeidsgrupper enn de som gjør de i dag er også en potensiell innsparingsmulighet. Sosiale bånd vil brytes på grunn av en omorganisering, og kan skape konflikt og motstand mot endringen en står ovenfor. Selv om man i utgangspunktet ikke står ovenfor situasjonen at personell vil måtte bli tvangsflyttet er ikke utsiktene til personlig tap umiddelbart til stede. Men for noen vil det å miste sin deladministrative stilling være et tap som fører til en viss motstand og konflikt. Det er også viktig å ha avklart kontaktflater og grensesnitt mot eksterne aktører da disse ønsker stabilitet.

Neste delkapittel tar for seg gjennomføringsstrategien for omorganiseringen der det første temaet er ledelse - fokusområder, kommunikasjon og informasjon. Her foreslås det at analysemodellen som kombinerer Jacobsen & Thorsviks ti grunner til motstand mot endring samt Kotters åtte trinn for vellykket endring kan brukes som et sentralt arbeidsverktøy for å utvikle en gjennomføringsstrategi. Empirien viser at det ønskelige er en evolusjon der man sikrer en bred deltakelse for å kunne gjennomføre gode endringsprosesser. Det andre temaet er endringsvillighet - hvordan minimere motstand mot endring. Det viktigste her er å etablere en følelse og forståelse av nødvendighet der empirien viser at dette ikke har vært tilfellet for alle så langt. For å skape mest mulig endringsvillighet bør en ta tak i masterplaner, vaktlister og ulike avtaler med en gang for å harmonisere disse. Også ulikheter i fasiliteter bør være enkle områder å ta tak i for å skape mest mulig endringsvillighet. Denne proaktive endringsprosessen mener respondentene at man bør ta steg for steg og ikke forhaste seg. De ønsker å være med i prosessene, bli hørt og føle at de deltar. Det er viktig for lederne å motivere de ansatte til å delta og engasjere seg.

Siste del av kapitlet tar for seg den nye fag- og opplæringsavdelingen - Operativ Støtte. Empirien her viser at de som er ansatt i disse avdelingene i dag ikke skiller seg ut når det gjelder å stille seg positive til denne prosessen. De har en høyere grad av tillit til sin avdelingsleder når det gjelder å motta all informasjon, noe som kan skyldes at avdelingene jobber tettere enn hva de operative gjør med sin leder. Empirien viser videre at det blir viktig for ledelsen i Operativ Støtte å sikre at man har tilstrekkelig med ressurser for å utføre pålagte oppgaver. Gevinsten av de endringene som gjøres og fører til en effektivere drift bør kanskje

brukes til å heve kvaliteten på det arbeides som gjøres. Den geografiske spredning i avdelingen ses på som en utfordring og det er av viktighet at man skaper plattformer for samarbeid og kommunikasjon for å sikre en god drift. Empirien viser at også her er det viktig at man lærer å kjenne hverandre ved hjelp av CRM og andre aktiviteter. Det å samkjøre arbeidsplanen slik at de i samme avdeling er på kontoret samtidig bør tilordnes for å minske behovet for koordinering innad i avdelingen. Ressurskonflikten mellom det operative og den administrative jobbingen for Operativ Støtte bør også avklares slik at man har klare retningslinjer i forhold til dette.

6.0 Konklusjon

I denne siste delen av oppgaven tenker jeg å gjøre rede for de viktigste funn sett i forhold til oppgavens problemstilling:

”Hvordan kan omorganiseringen av underveistjenesten i Norge gjennomføres for å unngå konflikter og minimere motstand mot endring?”

Endringsprosessen for underveistjenesten i Norge er i gang, og ved å kombinere empiri med teori har jeg identifisert noen utfordringer som den nye ledelsen i underveistjenesten står ovenfor.

Enhetene kan effektiviseres ved å omorganisere ansvar for administrative arbeidsoppgaver, optimalisere operativ bemanning og ansette billigere administrativt personell som kan utføre oppgaver som operativ arbeidskraft utfører i dag. En harmonisering og standardisering av teknisk utstyr kan være med på å gjøre det enklere å gjennomføre denne endringsprosessen for å få til en enhet som arbeider på lik måte der det er mulig.

Informasjonsbehovet rundt denne omorganiseringen virker stort, noen etterlyser informasjon og mener at ikke all informasjon faktisk kommer fram, så ledelsen bør ha fokus på dette. Personalmøter ønskes som primær informasjons- og kommunikasjonskanal, mens e-post og intranett kan brukes til enveis informasjon fra ledelsen. Det ønskes en klar og tydelig informasjon, da informasjonen så langt har for enkelte blitt opplevd som uklar, lite konkret og svevende. Respondentene vil vite mer om visjon, mål og veien dit. Det etterlyses en samkjørt, klar og handlekraftig ledelse som kan styre organisasjonen i ønsket retning. Fordelen med den nye organisasjonen når det gjelder ledelse finnes, da den forhåpentligvis fører til en tettere og mer samkjørt ledelsesgruppe. Samtidig er det utfordrende for de som skal lede en avdeling som har ansatte på tre ulike lokasjoner og steder i landet. Her er det viktig at man har gode plattformer hvor man kan møtes eller at man får kommunisert godt via tekniske løsninger.

Det finnes også et behov for at ledelsen synliggjør at den nye organisasjonen har noe for seg. Det savnes også informasjon om hvilke konsekvenser omorganiseringen får for den enkelte arbeidstaker. Enkelte føler at det kun bli informert om endringer på ledelsesnivå, og ikke for de "på gulvet". Alle endringer bør begrunnes grundig og de berørte ansatte bør tas med i

arbeidet som fører til en endring. Her er forslagene at CRM, workshops og arbeidsgrupper er verktøy for at man skal kunne forankre endringene i organisasjonen, og får med seg de ansatte på de ønskede endringene. Erfaringene etter Take-Off 05 bør brukes til noe konstruktivt slik at man ikke ender opp i en liknende situasjon igjen. Det er også ønskelig at prosessen blir en evolusjon som tar steg for steg og at man skynder seg langsomt. En bør også se til at de små gevinstene blir satt pris på og kommunisert, slik at man opprettholder motivasjonen til den enkelte.

Ledelsen bør ta til seg de innspill som har kommet på områder som kan føre til konflikt. Respondentene mener at standardisering og harmonisering der dette er mulig bør gjennomføres, men at det fortsatt bør være muligheter for lokale ordninger. Man bør ta tak i det som er enklest først, som for eksempel sektoroppsett og bemanning, masterplaner, vaktlister, avtaler om arbeidstid og turnus- og ferieplaner. Videre bør man få etablert et felles regelverk, felles rutiner der det er formålstjenelig og se til at fasiliteter og velferdstilbud er likt ved alle produksjonssteder. En forskjellsbehandling av produksjonsstedene vil ikke være heldig, og kan fort føre til konflikt og misnøye.

For den nye avdelingen Operativ Støtte er det viktig at man fortsatt har en lokal forankring selv om ikke alle funksjoner lenger vil finnes på det enkelte produksjonssted. De frigjorte ressursene ved en mulig sammenslåing av stillinger og mer effektiv jobbing bør brukes til kvalitetshøyning i stedet for innsparing. Dette siden det ser ut til at det finnes en del arbeidsoppgaver som ikke utføres i dag grunnet ressursmangel. Det ses på som en stor fordel at man nå får en tett avdeling der fagkunnskap og opplæring står i høysete. Det at fag- og opplæring blir en avdeling ses på som en fordel da de to avdelingene i utgangspunktet er avhengige av hverandre og bør arbeide tett sammen for å få best mulig kvalitet på både opplæring og fagarbeid. Erfaringsutvekslingen som nå må gjøres kommer til å bli viktig for å legge grunnlaget for en sterk fag- og opplæringsavdeling i Norway ACC - Operativ Støtte.

Når det gjelder fordelingen av ressursene er det viktig at det settes opp klare retningslinjer for hvordan ressursene skal bestilles og allokeres. Det finnes en potensiell konflikt om ikke reglene er klare om tid avsatt til administrative oppgaver ikke lenger kan brukes operativt om det oppstår et kritisk behov. Retningslinjene må da finnes tilgjengelig for supervisorene om de har for lite ressurser til å drifte det operative, samtidig som det sitter operative flygeledere og lufttrafikktenestefullmektiger på kontorer i nærheten.

Ressurstilgangen er på en eller flere av enhetene ikke tilstrekkelig for å kunne utføre pålagte oppgaver. En endringsprosess krever normalt mer ressurser enn normalt en viss periode, og dette er nok en av de største utfordringene en nå står ovenfor. Omorganisering av arbeidsoppgavene innad i Norway ACC kan være en mulig løsning, der enheter med tilstrekkelig ressurser kan avlaste de(n) med for lite ressurser. Uttaket av ressurser til prosjektarbeid ser ut til å være relativt stort, og bør kanskje begrenses, i alle fall om mulig en periode, slik at man skal kunne få nok ressurser til å utføre daglige oppgaver.

Ledelsen bør ta tak i eventuelle kulturforskjeller nå som tre enheter skal bli en enhet, samt se på om det finnes holdninger hos enkelte som ikke er passende. Det bør avklares om det kun er ukunnskap, "snakk i gangen" eller om det faktisk finnes forskjeller i holdninger og kultur ved produksjonsstedene. Myter og rykter bør avklares slik at man faktisk føler seg som en enhet. Som nevnt før er CRM et passende tiltak for at alle skal få en fellesskapsfølelse, men dette vil selvsagt kreve en stor mengde ressurser. Tiden er kanskje ikke inne for å ta ut disse ressursene enda, men det bør prioriteres så fort det er mulig.

For ledelsen er det viktig å utarbeide en klar strategi og plan for hvordan omorganiseringen skal gjennomføres. Forhåpentligvis kan elementer i denne oppgaven være gode verktøy i dette arbeidet. Ledelsen har et stort ansvar, men først og fremst er det viktig at den enkelte arbeidstaker tilpasser seg de endringer som kommer, og at alle i administrasjonen og supervisorene går foran som gode rollemodeller og ledelsens forlengede arm. Hver og en må nok gjøre sitt for at Norway ACC skal bli en suksess og bli et godt, givende og trygt sted å jobbe også i fremtiden.

Litteraturliste

- ALVESSON, M. 2002. *Organisasjonskultur og ledelse*, Oslo, Abstrakt.
- AVINOR, *Informasjon om Avinor*, Nedlastet 5. mars 2014 fra:
<http://www.avinor.no/avinor/omavinor>.
- AVINOR 2012. *RFL II - Supplerende bestemmelser for Lufttrafikkjenesten*, Avinor
- HENNESTAD, B. W., REVANG, Ø. & STRØNEN, F. H. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*, Oslo, Universitetsforl.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforl.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.
- JOHNSEN, E., VANEBO, J. O., VALSTAD, S. J. & BUSCH, T. 2007. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*, Oslo, Universitetsforl.
- JULSRUD, O. 2008. *Fly - trygt opp og trygt ned: historien om norsk flysikringstjeneste*, Oslo, Aschehoug.
- JULSRUD, O. 2013. *Alt under kontroll: historien om norsk flygelederforening*, Fornebu, Norsk Flygelederforening.
- KOTTER, J. P. 1995. *Harvard Business Review March-April*, Boston, Harvard Business School Publishing Cooperation
- OLSEN SKÅRN, G. 2012. *Rapport konseptfase v 0.5*, Oslo, Avinor.
- ROOS, G., KROGH, G. V., ROOS, J. & BOLDT-CHRISTMAS, L. 2010. *Strategi: en innføring*, Bergen, Fagbokforl.

Appendiks 1

E-POST MED INVITASJON TIL Å DELTA I SPØRREUNDERSØKELSE

Undersøkelse i forbindelse med Masteroppgave: "Omorganiseringen av underveistjenesten i Norge".

Kjære kollega,

Jeg er i full gang med å skrive en Masteroppgave i Luftfartsledelse, og trenger litt hjelp fra deg. Ditt bidrag ved å svare på denne spørreundersøkelsen er viktig da oppgaven tar for seg følgende problemstilling:

Hvordan kan omorganiseringen av underveistjenesten i Norge gjennomføres for å unngå konflikter og minimere motstand mot endring?

Det vil ta ca. 10 til 15 minutter å svare på denne undersøkelsen, avhengig av hvor mange oppfølgingsspørsmål du får underveis.

Jeg får kun tilgang til statistikker og den tekst som dere skriver i de åpne spørsmålene, og får ikke tilgang til informasjon om hvem som har svart hva. Alt det du svarer er dermed 100% anonymt.

For at resultatet av denne undersøkelsen skal bli så representativt som mulig håper jeg at nettopp **du** tar deg tid til å svare.

For å starte undersøkelsen trykk på linken nedenfor:

<https://response.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?r=38776E35762B736C6D6262535638476E39464D3932344B2B385738373476502B654D5A37443262662B4C73492B646F3D>

Undersøkelsen er åpen til og med fredag 4. april.

På forhånd tusen takk for at du deltar.

Med vennlig hilsen,

Bernt Tore Larsen
Opplæringsleder
Sektorgruppe ACC Nord

Klikk her om du ønsker å melde deg av:

http://response.questback.com/isa/qb_optout.dll/confirm?oid=4586754-52592928-YxWewSpX&action=signout

Tjenesten er levert av: <http://www.QuestBack.com> - "Ask & Act"

Omorganisering av underveistjenesten i Norge.

Problemstillingen for min oppgave er "*Hvordan kan omorganiseringen av underveistjenesten i Norge gjennomføres for å unngå konflikter og minimere motsand mot endring?*"

Ditt bidrag ved å svare på denne spørreundersøkelsen er viktig for å kunne gi svar på problemstillingen. Takk for at du bidrar!

Din identitet vil holdes skjult.

Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

Første del av denne spørreundersøkelsen inneholder syv demografiske spørsmål.

1) * Hva er ditt nåværende arbeidssted?

- ☐ Oslo Kontrollsentral, Røyken
- ☐ Bodø Kontrollsentral, Bodø
- ☐ Stavanger Kontrollsentral, Stavanger

2) * Hva er din nåværende stilling?

- ☐ Flygeleder 100% operativt
- ☐ Lufttrafikktenestefullmektig 100% operativt
- ☐ Flygeleder med administrativ funksjon
- ☐ Lufttrafikktenestefullmektig med administrativ funksjon
- ☐ Supervisor
- ☐ Sjefflygeleder/ Operativ Sjef/ Systemsjef/ Fagsjef/ Opplæringsleder
- ☐ Annen stilling

3) * Hva er ditt kjønn?

- ☐ Kvinne
- ☐ Mann

4) * Hva er din alder?

5) * Hva er din sivilstatus?

- ☐ Enslig
- ☐ Samboer
- ☐ Gift / Partnerskap

6) * Har du barn?

- ☐ Ja
- ☐ Nei

7) * Har du eller din eventuelle samboer/ektefelle/partner foreldre, søsken eller øvrig slekt i nærheten av ditt nåværende arbeidssted? Her kan du velge ett eller flere svar.

- ☐ Ja, har foreldre i nærheten
- ☐ Ja, har søsken i nærheten
- ☐ Ja, har slekt i nærheten
- ☐ Nei

I de neste delene av spørreundersøkelsen vil du måtte ta stilling til hvor enig eller uenig du er i ulike påstander. For enkelte svaralternativ vil du få et eller flere oppfølgingsspørsmål som skal svares ut med tekst.

Først kommer spørsmål om situasjonen ved din enhet i dag.

8) * Min enhet har i dag avsatt nok ressurser til å utføre våre pålagte oppgaver.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

9) Hva er det som mangler for at avdelingen skal få nok ressurser til å utføre de pålagte oppgavene?

10) * Min enhet kan effektiviseres.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

11) På hvilken måte kan din enhet effektiviseres?

Den 6. og 7. mars ble det gjennomført personellmøter der endringene for å få etablert Norway ACC ble skissert.

Her kommer påstander og spørsmål rundt omorganiseringen og endringsprosessen som nå er i gang.

12) * Min stilling vil bli berørt av endringsprosessen som nå er i gang.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

13) Det vil være aktuelt for meg å fortsette i min nåværende stilling etter endringene som jeg er forespeilet.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

14) Hvorfor er det ikke aktuelt å fortsette i din nåværende stilling etter endringene som er forespeilet?

15) * Jeg frykter at min nåværende stilling flyttes til et annet produksjonssted.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

16) Jeg ønsker å beholde min nåværende stilling selv om den skulle bli flyttet til et annet produksjonssted.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig

- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

17) Hva skal til for at du skal kunne vurdere å flytte om din nåværende stilling blir flyttet?

18) * Jeg føler at jeg har fått tilstrekkelig informasjon om endringsprosessen som nå har startet.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

19) Hvilken informasjon om endringsprosessen som nå har startet savner du?

20) Fra hvem savner du informasjon om endringsprosessen som nå har startet?

21) * Jeg føler at jeg har fått være delaktig i utformingen av endringsprosessen som nå har startet.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

22) På hvilken måte kunne du ha bidratt for å føle deg delaktig i utformingen av endringsprosessen som nå har startet?

23) Gjennom hvilken kanal ønsker du at informasjon om endringsprosessen skal komme? Velg prioritert rekkefølge fra 1 til 3.

Intranett
E-post
Personalmøter

24) * Jeg stiller meg positiv til de endringene som er skissert for min enhet.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

25) Hva er grunnen(e) til at du ikke stiller deg positiv til endringene som er skissert for din enhet?

26) Hvilke endringer skal til for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din enhet?

27) Hva kan din leder bidra med for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din enhet?

28) * På hvilke områder ser du for deg at endringene som er skissert kan føre til konflikt?

De tre kontrollsentralene skal bli en kontrollsentral - en enhet - med tre produksjonssteder. I denne delen presenteres påstander og spørsmål knyttet til dette.

29) * Jeg har tro på at det å forene de tre kontrollsentralene til en enhet blir en suksess.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

30) * Hva må til for at prosessen med å forene de tre kontrollsentralene til en enhet der målet er at alt gjøres likt skal bli en suksess?

31) * Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du ved at de tre kontrollsentralene blir en enhet?

32) * De tre kontrollsentralene arbeider i dag på ulike måter.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

33) Hva er det som er ulikt i måten det arbeides på ved de tre kontrollsentralene?

De neste påstandene tar for seg fasiliteter, tilbud, arbeidsmiljø og kultur ved de tre kontrollsentralene.

34) * Ulikheter i fasiliteter og tilbud på arbeidsplassen blir en utfordring når det skal bli en kontrollsentral med tre produksjonssteder.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

35) Hvilke ulikheter i fasiliteter og tilbud på arbeidsplassen er i så fall dette?

36) Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i fasiliteter og tilbud på arbeidsplassen?

37) * Ulikheter i arbeidsmiljø blir en utfordring når det nå skal bli en kontrollsentral med tre produksjonssteder.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

38) Hvilke ulikheter i arbeidsmiljø er i så fall dette?

39) Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i arbeidsmiljø?

40) * Ulikheter i kultur blir en utfordring når det nå skal bli en kontrollsentral med tre produksjonssteder.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

41) Hvilke ulikheter i kultur er i så fall dette?

42) Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i kultur?

43) * Supervisorene er ledelsens forlengede arm og skal være rollemodeller for alle i kontrollrommet. Denne arbeidsgruppen er en avgjørende faktor for å oppnå suksess i forhold til endringer i arbeidsmiljø og kultur.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

44) Hvem andre enn supervisorene kan ellers hjelpe til med å skape endring?

Spørreundersøkelsen nærmer seg slutten. Først en påstand om lokal ledelse, så et spørsmål om Take-Off 05 som avslutter undersøkelsen for alle bortsett fra for de som innehar stillinger i Fag- og Opplæringsavdelingene.

45) * Jeg har tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne endringsprosessen.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

46) Hvorfor har du ikke tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?

47) Hva skal til for at du skal kunne få tillit til at lokal ledelse gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?

48) * Var du berørt av Take-Off 05?

- ☐ Ja
- ☐ Nei
- ☐ Vet ikke

49) Hvilke erfaringer har du fra prosessen Take-Off 05?

50) Hva kan dagens ledere ta lærdom av fra prosessen rundt Take-Off 05?

51) * Jeg tilhører i dag enten Fag- eller Opplæringsavdelingen.

- ☐ Ja
- ☐ Nei

52) * Jeg stiller meg positiv til de endringene som er skissert for min avdeling (Fag- og/eller Opplæringsavdeling).

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

53) Hva er grunnen(e) til at du ikke stiller deg positiv til endringene som er skissert for din avdeling?

54) Hva er det du savner i denne prosessen for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din avdeling?

55) Hva kan din leder bidra med for at du skal kunne stille deg positiv til de endringene som er skissert for din avdeling?

56) * Jeg har tillit til at min avdelingsleder gir ut all informasjon i denne endringsprosessen.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

57) Hvorfor har du ikke tillit til at din avdelingsleder gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?

58) Hva skal til for at du skal kunne få tillit til at din avdelingsleder gir ut all informasjon i denne endringsprosessen?

59) * Jag har tro på at det å forene de tre Fag- og Opplæringsavdelingene til en avdeling blir en suksess.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

60) * Hva må til for at prosessen med å forene alle Fag- og Opplæringsavdelingene til en avdeling, der målet er at alt skal gjøres likt, skal bli en suksess?

61) * Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du ved at Fag- og Opplæringsavdelingene nå blir en avdeling?

62) * Ulikheter i arbeidsmiljø blir en utfordring når de tre Fag- og Opplæringsavdelingene skal bli en avdeling.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

63) Hvilke ulikheter i arbeidsmiljø er i så fall dette?

64) Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i arbeidsmiljø?

65) * Ulikheter i kultur blir en utfordring når de tre Fag- og Opplæringsavdelingene skal bli en avdeling.

- ☐ Svært enig
- ☐ Enig
- ☐ Verken/eller
- ☐ Uenig
- ☐ Svært uenig

66) Hvilke ulikheter i kultur er i så fall dette?

67) Hva kan gjøres for å fjerne disse ulikhetene i kultur?

68) Har du kommentarer eller andre innspill til denne undersøkelsen? Skriv de i så fall i ruten under.

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

Mitt mål er at Masteroppgaven jeg arbeider med skal bli et bidrag som kan være nyttig for fremtidens ledere i Underveistjensten i Avinor.

Ha en fortsatt fin dag!

Appendiks 2

E-POST MED PURRING FOR Å DELTA I SPØRREUNDERSØKELSE

Påminnelse om undersøkelse i forbindelse med Masteroppgave.

Hei igjen kjære kollega,

Dette er en vennlig påminnelse om at fristen for å svare på denne undersøkelsen i forbindelse med Masteroppgaven "Omorganiseringen av underveistjenesten i Norge" er førstkommande **fredag den 4. april.**

For å starte undersøkelsen trykk på linkene nedenfor:

<https://response.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?r=38776E35762B736C6D6262535638476E39464D3932344B2B385738373476502B654D5A37443262662B4C73492B646F3D>

Om du allerede har svart på undersøkelsen ber jeg om at du ser bort fra denne påminnelsen.

På forhånd tusen takk for at du deltar.

Med vennlig hilsen,

Bernt Tore Larsen
Opplæringsleder
Sektorgruppe ACC Nord

Klikk her om du ønsker å melde deg av:

http://response.questback.com/isa/qb_optout.dll/confirm?oid=4586754-52592928-YxWewSpX&action=signout

Tjenesten er levert av: <http://www.QuestBack.com> - "Ask & Act"